

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
scientifique

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion
Département des sciences de gestion



Mémoire en vue de l'obtention
du Diplôme de Master en sciences de gestion, option : management
stratégique des entreprises

Sujet

Diversification stratégique : l'expérience du
développement diversifié de l'E.R.G.R Djurdjura

Réalisé par :

M^{elle} KHELIL Souhila

M^{elle} MIHOUBI Tounsia

Dirigé par :

M. SADOUD Ahmed

Membres du Jury :

Président : M. SEDDIKI Abderrahmane, Maitre-assistant, classe A, UMMTO.

Rapporteur : M. SADOUD Ahmed, Maitre-assistant, classe A, UMMTO.

Examineur : M. HAMMACHE Mohand, Maitre-assistant, classe A, UMMTO.

Promotion 2016/2017

Remerciements

Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements à notre promoteur Monsieur SADOUD Ahmed enseignant à l'université mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou pour ses précieuses et judicieuses orientations, conseils et critiques tout au long de ce travail de recherche. Ainsi que sa pleine confiance pour l'élaboration et l'accomplissement du présent mémoire du master.

Nous tenons aussi à remercier le président et les membres du jury d'avoir accepté de lire et d'évaluer notre travail.

Nous remercions vivement notre encadreur le Président Directeur Général Monsieur BRAHIMI Malik pour sa contribution et collaboration durant le travail, ainsi que tous les employés de l'Entreprise de Génie Rural DJURDJURA de Tizi-Ouzou pour leur accueil chaleureux et les facilités accordées lors de notre stage pratique.

Enfin, que tous ceux qui ont été appelés à nous accorder une aide quelconque dans notre travail, et que nous n'avons pas pu désigner nommément, nous excusent et qu'ils sachent que nous ne les avons pas oubliés et que nous les remercions de tout cœur.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail ;

A mes très chers parents qui ont veillé sur moi et m'ont encouragé pendant toutes mes années d'études, que dieu les bénisse et les protège ;

A mes frères : Mohamed, Toufik, Jugurtha, Youva, Rayane

A mes cousins et cousines ;

A mes très chers amis surtout : Souhila, Dihia, Lydia ;

Ainsi qu'à tous mes proches et toute la famille MIHOUBI ;

A tous ceux qui ont toujours cru en moi...

Tounsia

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail ;

A ma très chère mère qui a veillé sur moi et m'a encouragée pendant toutes mes années d'études, que dieu la bénisse et la protège ;

A la mémoire de mon père, que dieu l'accueille en son vaste paradis;

A mes sœurs : Badea, Dalila, Hamida, et Fariza;

A mes frères : Kader, Omar, Mohamed;

A mes chers nièces et neveux adorés;

A mes cousins et cousines ;

A mes très chers amis surtout : Sofiane, Tounsia, Sarah, Karima, Malik ;

Ainsi qu'à tous mes proches et toute la famille KHELIL;

A tous ceux qui ont toujours cru en moi...

Souhila

Sommaire

Introduction générale.....	1
----------------------------	---

Chapitre I

Fondements théoriques de la stratégie de diversification

Section1 : Diversification : formes et déterminants	5
Section 2 : La synergie : élément d'approche de diversification.....	24

Chapitre II :

La diversification dans le cas de l'E.R.G.R. Djurdjura

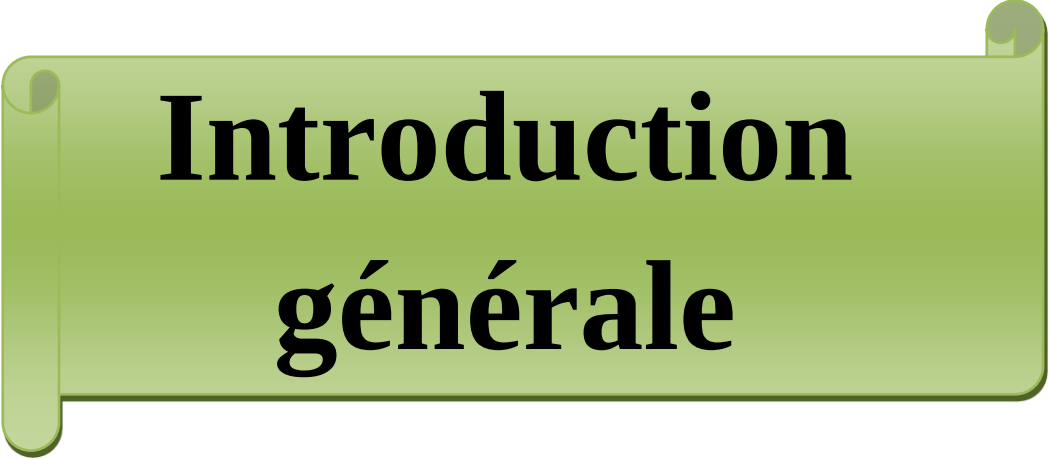
Section 1 : Eléments d'appréciation de l'Entreprise de Génie Rural Djurdjura.....	37
Section 2 : analyse et articulation des synergies dans le processus de production de l'entreprise	43
Conclusion générale	52
Bibliographie	54
Annexes	56
Table des matières	58

Liste des tableaux

Tableau n° 1 : typologie d'Ansoff	8
Tableau n° 2 : Les formes de diversification selon Wrigley et Rumelt	11
Tableau n° 3 : Répartition des groupes sociaux professionnels par structure durant l'année 2017.....	39
Tableau n° 4 : Biens et équipements de l'ERGR DJURDJURA.	40
Tableau n° 5 : matériel de chantier de l'ERGR DJURDJURA.....	41

Liste des figures

Figure 1 : Typologie de Rumelt	10
Figure 2 : La diversification verticale et horizontale	14
Figure 3 : Les quatre types de diversification	16
Figure 4 : Représentation du métier et du domaine d'activité	22
Figure 5 : Synergie unilatérale	27
Figure 6 : Synergie bilatérale	28
Figure 7 : Synergie bilatérale différenciée	28
Figure 8 : synergie émettrice multilatérale	29
Figure 9 : synergie réceptrice multilatérale	29
Figure 10 : la situation géographique de l'entreprise	38
Figure 11 : Schéma de diversification du portefeuille d'activité de l'ERGR Djurdjura	45
Figure 12 : le projet de l'élevage bovin (laitier) et d'engraissement comme premier projet de l'entreprise	46
Figure 13 : la distillerie de plantes aromatisées et médicinales comme un second projet pour l'entreprise	48
Figure 14: représentant l'unité de production de compost comme troisième projet de l'entreprise	49
Figure 15 : aperçu des projets « PAI »	50



Introduction générale

Jusqu'au début du siècle dernier, toutes les entreprises, quelle que soit leur taille étaient spécialisées dans leurs secteurs respectifs. C'est à cette époque qu'une nouvelle stratégie de développement a fait son apparition : la diversification. Il s'agit là d'un type particulier d'évolution pour une entreprise, qui ne se contente alors plus simplement d'adapter son activité aux différentes évolutions technologiques, mais bien d'élargir son portefeuille d'activités.

Depuis une quarantaine d'années, la stratégie de diversification n'a cessé de préoccuper le monde des affaires. Dans les rapports annuels des sociétés, anciens ou récents, le mot diversification est associé à la croissance, la stabilité, la prospérité, le progrès, le dynamisme, la réussite et autres vertus de cet ordre. Plus récemment encore, les termes à la mode sont : redressement, réorientation, renforcement, redéploiement. Mais c'est encore de diversification qu'il s'agit.

Aujourd'hui, les groupes industriels sont largement diversifiés. Si la diversification constitue un phénomène très répandu dans nos économies modernes, les synergies quant à elles, sont moins connues. L'une et l'autre sont pourtant indissociables car, pour beaucoup d'entreprises, la diversification exige à un moment donné le rapprochement et la mise en commun des activités du groupe diversifié.

Même si certains managers peuvent l'espérer, la diversification ne peut pas être infinie. Elle doit répondre à une approche articulée qui doit permettre à une entreprise de prendre de l'expansion, mais surtout d'être plus performante une fois diversifiée. Pour ce faire, plusieurs mécanismes existent, et les synergies constituent l'un d'eux.

Notre mémoire traitera donc la stratégie de diversification des différentes activités dans un contexte d'analyse des synergies et les facteurs qui contribuent à leur réalisation présente au sein de l'Entreprise Régionale de Génie Rural Djurdjura (E.R.G.R DJURDJURA). Dans ce contexte, on a structuré notre problématique comme suit :

- La synergie est-elle le mécanisme vertueux de la performance attendue d'un choix stratégique de diversification ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons scindé notre travail en deux chapitres qui vont se dérouler comme suit :

Dans un premier temps, nous allons expliquer les aspects théoriques et approche conceptuelle de stratégie de diversification, ainsi que des synergies qui peuvent coexister dans une telle stratégie.

Ensuite, dans le chapitre II, nous avons illustré notre travail par une étude de cas au niveau de l'Entreprise de Génie Rural DJURDJURA. En effet, Quelles sont les synergies exploitées dans la mise en œuvre de leur stratégie de diversification.

Chapitre I

Fondements théoriques de la stratégie de diversification

Plan

Section1 : Diversification : formes et déterminants

1-1 Définitions

1.2 Typologies et dimensions de la diversification

1.3 Les différentes façons de se diversifier

1.4 Motifs et moyens de la diversification

1.5 Les composantes de la diversification

Section 2 : La synergie : élément d'approche de diversification

2.1 Définition

2.2 Les différentes typologies de la synergie

2.3 L'interconnexion comme fondement de la synergie

2.4. Synergie et la stratégie de diversification

«L'exemple des entreprises qui ont réussi aujourd'hui montre que certaines voies de développement ont pu être suivies à l'instar de la diversification »¹. La diversification du portefeuille produits/services apparaît dès lors, un moyen d'exploiter les éléments de synergie issue de son activité majeure. Les aptitudes de l'entreprise doivent lui servir dans le cadre de sa future activité.

Nous nous proposons de présenter dans la première section de ce chapitre, l'importance de la diversification à travers ses nombreuses définitions et son bien-fondé et dans la seconde section les raisons et les méthodes de diversification.

Section1 : Diversification : formes et déterminants

Face au défi de la mondialisation et du progrès technologique, la plupart des entreprises ont développé des politiques marketing susceptibles de leur garantir une vie durable. La diversification apparaît ainsi comme l'une des stratégies sur lesquelles les organisations doivent bâtir leur pérennité.

Cependant, avant d'aborder l'objectif et les composantes de la diversification, il convient, au préalable, de définir la notion de diversification.

1-1 Définitions

Il existe plusieurs définitions de la diversification que la plupart des auteurs font varier en fonction du domaine dans lequel ils mènent leurs recherches. C'est au début du 20^{ème} siècle que l'on voit apparaître ce nouveau mouvement stratégique : la diversification. Selon Chandler, ce mouvement est né de ce que « les entreprises disposant d'une technologie avancée, ont vite pris conscience de l'intérêt que pouvaient représenter ces connaissances et capacités pour la production dans de nouveaux secteurs et pour la satisfaction de nouveaux besoins »².

De même, l'économiste James Tobin, définit la diversification « comme une politique de minimisation du risque tout en assurant un rendement meilleur à l'entreprise »³. Toute entreprise engagée dans le marché des actifs financiers devrait équilibrer son portefeuille pour s'assurer une rentabilité. C'est dans cette définition que la notion de risque trouve ici toute son explication. Investir désormais dans une seule activité serait une erreur stratégique pense Tobin.

¹ STRATEGOR, «Politique générale de l'entreprise», 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2000, p65.

² CHANDLER Alfer. D, « stratégie et structure de l'entreprise », Corlet, Paris, 1989, p92.

³ TOBIN James, « essais dans les économies, volume 1 macroéconomie, 1959,p.62.

Dans le même ordre d'idées, l'analyse de Markowitz (1959) permet de donner au concept de diversification une signification rigoureuse. Au sens large, ce terme signifie : «atténuation du risque par la combinaison au sein du portefeuille de plusieurs actifs financiers»⁴.

Le concept d'efficience permet ainsi d'énoncer la proposition suivante : pour tout investisseur, le portefeuille d'utilité maximale, qu'il choisit s'il est rationnel, est un portefeuille optimalement diversifié. En effet, ce portefeuille présente le return attendu le plus élevé qu'il est possible d'obtenir pour le niveau de risque qui est celui de ce portefeuille. Le concept de diversification, tel que perçu par Markowitz, permet une véritable allocation du portefeuille optimale et non un éventuel choix de ce dernier⁵. De plus, la recherche empirique anglo-saxonne s'est principalement intéressée à la diversité à travers la relation diversité-performance économique. La diversité peut être définie comme l'étendue des différentes activités où l'entreprise opère simultanément.

Aussi, Louitri⁶ explique que compte-tenu des difficultés sémantiques, il est possible de déplacer la problématique de la diversification vers la mesure. Pour lui, la diversification n'est pas considérée sous un angle dynamique, mais comme une variable d'état.

Une autre catégorie d'auteurs tels que Philippe Very, Gerry Johnson définissent la diversification comme étant beaucoup plus pointue sur les variables clés de succès tels que les nouveaux domaines d'activité, les nouvelles compétences, la technologie.

Ainsi, Kotler et Dubois⁷ pensent que la diversification est considérée comme une stratégie à travers laquelle une entreprise élargit ses possibilités d'offre afin de se prémunir contre les variations de conjoncture économique et les goûts des consommateurs. Dans un souci d'acquisition des parts de marchés, les entreprises ont intérêt à élargir leur gamme de produits.

Pour ces deux auteurs, étendre la gamme consiste également à attaquer une partie du marché que l'on ne couvrait pas jusque-là.

Il s'agit donc ici d'introduire de nouvelles variantes dans les mêmes catégories de produits. On peut étendre la gamme vers le bas, vers le haut, dans les deux sens ou de manière

⁴ MARKOWITZ H cité Robert Cobbaut, « Théorie financière», 4^é édition, Economica, 1997, pp.214-216.

⁵ Idem.

⁶ LOUITRI, Recherche sur la diversification par croissance externe dans les groupes industriels, éducation, Paris, 2005, p75.

⁶ Idem.

⁷ STRATEGOR, «politique générale de l'entreprise», 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2000, page 69.

horizontale.

A la suite de Kotler et Dubois, l'équipe des professeurs du département Stratégie et Politique d'entreprise du groupe HEC de Jouy-en-josas pense que « la diversification du portefeuille produits/services est la mise en œuvre de nouvelles compétences, l'utilisation de nouvelles technologies et l'innovation pour la création de nouveaux produits, qui doivent présenter une synergie forte et maximale qui permettra d'accroître l'expérience globale de l'entreprise sur chacun des nouveaux domaines d'activités, et lui permettra également d'accroître son potentiel de ventes »⁸.

En synthèse, la stratégie de diversification repose sur le fait de développer ou d'acquérir de nouvelles activités ou de les étendre sur de nouvelles zones géographiques. Elle désigne l'élaboration de produits nouveaux et/ou innovants sur des marchés nouveaux.

1.2 Typologies et dimension de la diversification

Il serait préférable de conjuguer cette stratégie au pluriel puisqu'il en existe différentes formes dont de multiples acteurs ont tenté de dresser l'inventaire. On dispose ainsi de plusieurs essais typologiques et dimensions d'inspiration différente qui en découlent.

1.2.1 Typologies de la diversification

De multiples essais typologiques mettant ainsi en évidence l'existence de plusieurs types de diversification ont été élaborés. Parmi les typologies, on retrouve :

- La typologie d'Ansoff
- La typologie de Rumelt
- La typologie de Salter et Weinhold
- La typologie de Michael Porter

1.2.1.1 La typologie d'Ansoff

Les différentes typologies de stratégie diversification les plus couramment utilisées sont celles proposées par H.I. Ansoff en 1957, qui propose de croiser le couple produit/marché. Les changements apportés à l'un des composants de cette relation conduit à distinguer quatre types de stratégies de croissance allant de la spécialisation à la diversification totale. Ce qui fait que chaque couple produit/marché constitue un domaine d'activité pour l'entreprise.

⁸ STRATEGOR, «politique générale de l'entreprise», p.69.

Tableau n° 1 : typologie d'Ansoff

MARKET /PRODUCT Marché / Produit	PRESENT/ ACTUEL	NEW/ NOUVEAU
PRESENT Actuel	MARKET PENETRATION Spécialisation	PRODUCT DEVELOPMENT Diversification de produit
NEW Nouveau	MARKET DEVELOPMENT Diversification marché	DIVERSIFICATION Diversification totale

Source : stratégor ,1997, p.173

A- Spécialisation (market penetration)

L'entreprise spécialisée est celle qui concentre son activité et ses ressources sur un seul métier. A travers cette stratégie, la société garde ses produits et ses clients. Cependant, tout en restant sur un même marché, il est toujours possible de croître et de gagner des parts de marché.

Ansoff propose trois approches :

- Encourager les clients déjà existants à acheter plus ;
- Attirer les clients des concurrents ;
- Convaincre ceux qui n'utilisent pas le produit de l'utiliser.

B-Développement de produits nouveaux (product development)

Dans ce cas, l'entreprise garde ses clients soit en commercialisant de nouveaux produits ou bien en changeant les caractéristiques du produit actuel (diversification marketing).

Une alternative à cette stratégie est d'utiliser les licences ou brevets déposés par d'autres sociétés pour vendre les produits de ces sociétés mais sous sa propre marque. Cela oblige l'entreprise à nouer des alliances stratégiques.

C- Expansion géographique (Market development)

L'entreprise développe son activité grâce à la vente du produit actuel sur de nouveaux marchés, comme l'expansion géographique, l'utilisation d'un nouveau canal de distribution, l'exploitation d'un nouveau segment de clientèle, etc.

Cela veut dire que le produit reste identique tout en étant vendu à une nouvelle cible. L'exportation de notre produit ou sa mise en vente dans une nouvelle région sont des exemples de développement du marché.

Il s'agit aussi d'une stratégie de diversification marketing qui nécessite d'avoir une bonne politique de vente afin de promouvoir les produits dans de nouveaux pays ou régions du monde.

D- La diversification totale (diversification)

L'entreprise développe son activité en se lançant sur de nouveaux marchés avec de nouveaux produits.

1.2.1.2 La typologie de Rumelt

Cet auteur, au même titre que Wrigley (1970) introduit le concept de degré de parenté entre activités comme paramètre autour duquel s'articulent les logiques possibles de diversification. Il propose ainsi trois formes de diversification : par contrainte, reliée et non reliée.

A- La diversification "contrainte"

Caractérise les firmes dont les diverses activités partagent toutes une même base de compétences ou de ressources.

B- La diversification reliée ou en chaîne

La composition du portefeuille d'activité émerge progressivement sur la base d'une activité initiale. Autrement dit, chaque activité nouvelle étant reliée à la précédente au plan commercial ou technologique mais l'ensemble ne reposant pas sur une compétence unique.

C- La diversification non reliée

L'entreprise se positionne sur un ensemble d'activités sans liens entre elles, et aucune n'est par ailleurs dominante dans la composition du chiffre d'affaires.

La caractérisation du portefeuille d'activités d'une entreprise dans cette perspective repose sur l'analyse de la composition de son chiffre d'affaires et sur le calcul de différents ratios. La démarche peut être résumée en quelques étapes principales :

a-Inventaire des «activités discrètes» composant le chiffre d'affaires.

Une activité discrète est en principe une activité qui peut être gérée indépendamment des autres. La difficulté est qu'il n'existe pas de critères absolus pour effectuer des repérages, chaque entreprise possédant son histoire propre. Plusieurs éléments peuvent cependant guider l'analyse :

- La suppression d'une activité aurait-elle des conséquences sur d'autres ?
- Les procédés de fabrication pour une activité sont-ils fondamentalement différents de ceux des autres activités ?
- Les paramètres de commercialisation de certains produits (prix, qualité, service) sont-ils étroitement liés à ceux d'autres produits ?

b- Calcul de ratios significatifs

Une fois l'inventaire des activités discrètes réalisé, de nombreux ratios peuvent être calculés pour caractériser la composition du chiffre d'affaires de l'entreprise. Parmi ces ratios, deux sont plus particulièrement mobilisés :

1) Le ratio de spécialisation (RS)

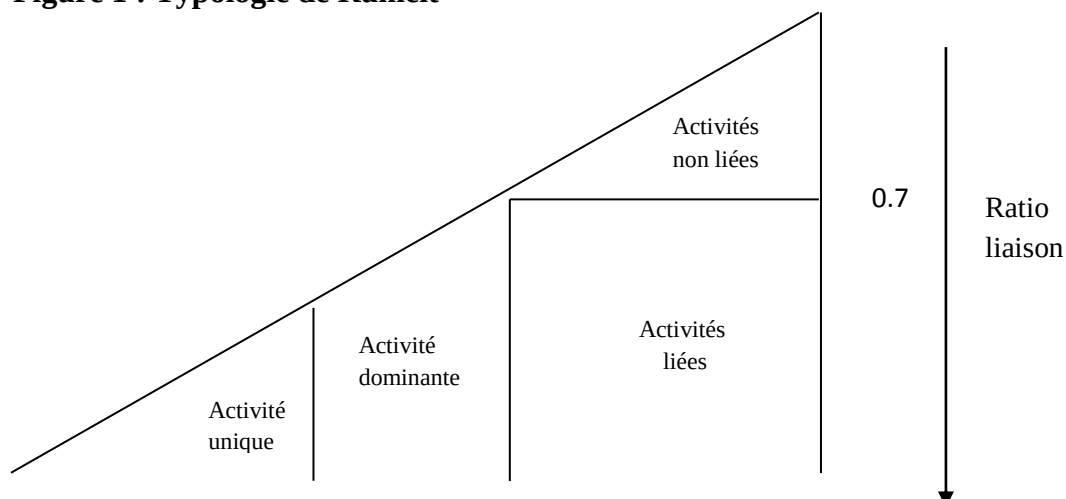
Le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par la plus grande activité discrète. Constatant empiriquement qu'il n'existe pas de posture moyenne en matière de diversification, Rumelt considère qu'un ratio de 0.7 permet de distinguer les entreprises à activité dominante des entreprises diversifiées. Un ratio au moins égal à 0.95 correspond à des cas d'entreprise à activité unique.

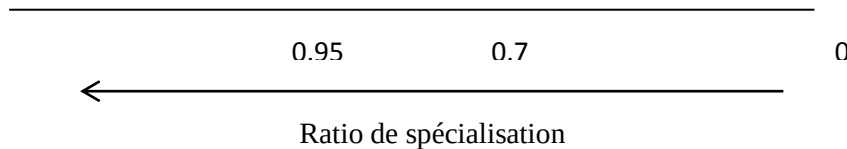
2) Le ratio de liaison (RL)

Le pourcentage du chiffre d'affaire réalisé par le groupe d'activités liées est le plus important, c'est-à-dire d'activité discrètes possédant des parentés d'ordre commercial et/ou technologique.

Rumelt retient le même seuil de 0.7 pour opposer les entreprises à diversification reliée ($RL > 0.7$) et les entreprises à diversification non reliée ($RL < 0.7$). En outre, ce seuil garantit qu'une entreprise ne pourra pas être considérée simultanément comme une entreprise à activité dominante et une entreprise à activité non liées. La figure suivante résume cette catégorisation des stratégies de diversification.

Figure 1 : Typologie de Rumelt





Source : Alain Desreumaux, *Stratégie*, Pearson Education, Paris, 2006, P 128.

Au total les formes de diversification selon Wrigley et Rumelt sont définies dans le tableau suivant :

Tableau n° 2 : Les formes de diversification selon Wrigley et Rumelt

Typologie de Wrigley	Typologie de Rumelt
Activité unique RS > 95 %	Activité unique RS > 95 %
Activité dominante : 70% < RS < 95 %	Activité dominante, verticale CA verticalement intégré > 70 % Activité dominante/contrainte : 70% < RS < 95%, la plupart des activités étant reliées les unes aux autres pas des actifs ou de compétences clés. Activité dominante/en chaîne : 70% < RS < 95%, la plupart des autres activités étant reliées au moins à une autre Activité dominante/non reliée : 70% < RS < 95%, la majorité des autres activités n'étant pas liée
Activités apparentées RS < 70%, RL > 70%	Activités liées/contraintes : RS < 70 %, 70% ou plus des activités liées les unes aux autres
Activités non apparentées : RS < 70 %, RL < 70 %	Activités liées/en chaîne : RS < 70%, RL > 70%, la plupart des activités étant reliées au moins à une autre Activités non reliées ; RS < 70%, RL < 70%

RS= Ratio de Spécialisation (% du chiffre d'affaires réalisé par l'activité principale)

RL= Ratio de Liaison (% du chiffre d'affaires réalisé dans des activités liées entre elles)

Source : Alain Desreumaux, *Stratégie*, Pearson Education, Paris, 2006, P 128.

1.2.1.3 La typologie de Salter et Weinhold

Salter et Weinhold (1979)⁹ se concentrent sur la diversification par la croissance externe. D'après eux, les acquisitions sont qualifiées de liées si elles partagent au moins l'une des caractéristiques suivantes :

- Des technologies de production similaires ;
- Des champs de recherche et développement similaires ;
- Des produits ou marchés similaires.

La typologie de Salter et Weinhold distingue la diversification liée de la diversification non liée. Cependant, elle apporte une précision en introduisant deux profils au sein de la catégorie diversification liée :

A- La diversification liée- complémentaire

C'est le cas où l'entreprise étend son activité vers des couples produit/marché demandant des compétences fonctionnelles identiques à celles déjà obtenues. Sa représentation la plus pure correspond à l'intégration verticale, représentative d'une expansion orientée vers la même industrie.

B- La diversification liée - supplémentaire

C'est le cas où l'entreprise se tourne vers un nouveau secteur qui nécessite que l'entreprise adjoigne de nouvelles compétences fonctionnelles à celles déjà existantes et que celle-ci induise des changements minimes sur le produit et le marché initial. Sa forme extrême est l'intégration horizontale.

1.2.1.4 La typologie de Michael Porter

Porter (1992)¹⁰ présente deux logiques de diversification distinctes : la logique de portefeuille et la stratégie horizontale.

A- La logique de portefeuille

Lorsque les managers choisissent la logique de portefeuille, l'entreprise est gérée comme un établissement de titres financiers. Ainsi, on est dans une logique où l'on considère que la réalisation des ressources par les différentes unités s'effectue de manière indépendante sans qu'une collaboration visant à produire de la valeur ne soit recherchée.

⁹ Voir: Salter malcolm- wolf weinhold- « strategic management », volum 1, Paris, 2008, pp.78-92.

¹⁰ PORTER Michael, « Avantage concurrentiel », Economica, Paris, 2000, p. 93.

B- La stratégie horizontale

Cette stratégie est à l'opposé de la précédente. En effet, dans cette stratégie, l'entreprise recherche des synergies opérationnelles censées résulter de la collaboration des unités, chacune étant représentative des activités sur lesquelles l'entreprise se positionne.

L'organisation sur laquelle s'appuie la stratégie de portefeuille est totalement différente puisqu'elle prône l'interdépendance de l'action des unités.

1.2.2 Les dimensions de la diversification

On distingue plusieurs dimensions dans lesquelles les entreprises diversifiées peuvent s'orienter.

1.2.2.1 La diversification horizontale

Cette diversification se traduit par la production et le développement de nouveaux produits. Cependant, les technologies et moyens de production restent identiques.

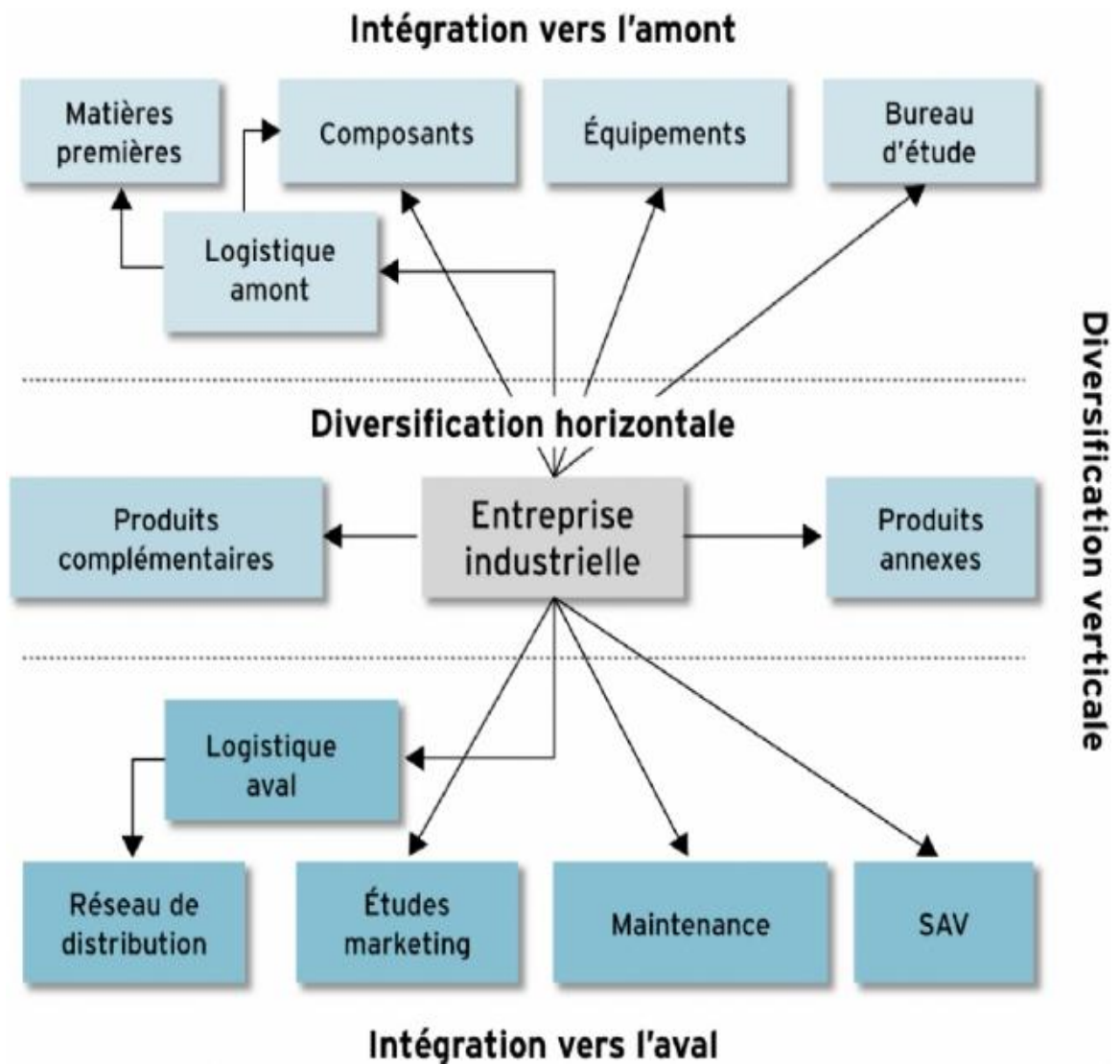
Ainsi, l'entreprise élargit sa gamme de production. De plus, la clientèle reste inchangée. De ce fait, l'entreprise a déjà les connaissances ainsi qu'une expérience dans le marché dans lequel elle s'immisce. La diversification horizontale assure une certaine sécurité à l'entreprise. En effet, ayant déjà une certaine connaissance, voire maîtrise de son marché et de sa clientèle, elle assure une meilleure distribution des risques.

1.2.2.2 La diversification verticale

Cette diversification se traduit par l'acquisition d'un maximum de maillons ou d'acteurs d'une même filière. Une entreprise peut être tentée d'éviter la dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs en englobant, dans ses activités, les tâches habituellement réalisées par des sous-traitants. On parle alors d'intégration en aval.

A l'inverse, elle peut privilégier un contact direct avec ses clients, notamment en se passant de distributeurs ou en les intégrant à son activité. C'est ce qu'on appelle l'intégration en amont.

Figure 2 : La diversification verticale et horizontale



Source : d'après Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Duncan Angwin, Patrick Regnér, Frédéric Fréry, *Stratégie*, Pearson, 10e édition, 2014.

1.2.2.3 La diversification concentrique

Cette forme de diversification se caractérise par différentes étapes successives. En effet, l'entreprise suit un schéma logique de diversification progressive. Elle propose tout d'abord de nouveaux produits ou services pour une clientèle identique.

Bien souvent, ces produits ont une technologie complémentaire aux activités existantes, puis, par la suite, assimilant de nouveaux métiers, vise une nouvelle clientèle. Il y a un transfert de compétences clés.

1.2.2.4 La diversification conglomerale

Elle se traduit par un engagement dans des activités de plus en plus distinctes. En effet, les activités développées n'ont généralement aucun lien entre elles. De ce fait, elle visera des marchés très séparés. L'entreprise s'engage sur un marché dont elle n'a aucune expérience.

Cette stratégie assure une limitation des risques. En effet, elle réduit tout risque de propagation en cas de difficultés sur une activité. De plus, une compensation peut s'opérer entre activités. Une activité en moins bonne santé peut se voir sauvée par la réussite d'une autre.

1.2.2.5 La diversification géographique

On parle de diversification géographique dès qu'une entreprise sort de son marché pertinent et s'attaque à une autre zone dans laquelle les facteurs-clés de succès sont différents. Il ne faut pas confondre diversification géographique et expansion géographique.

L'expansion géographique se résume, pour la plupart des entreprises, à exporter les produits dans d'autres pays ou régions du monde. La diversification géographique oblige l'entreprise à repenser sa stratégie et à s'adapter au nouvel environnement dans lequel elle pénètre.

1.3 Les différentes façons de se diversifier¹¹

Nous aurons quatre façons de diversification pour une compréhension beaucoup plus saine.

1.3.1 La diversification de placement

Elle concerne les entreprises qui tirent de leur activité principale un excédent net de liquidités, car elles sont très bien positionnées sur un segment stratégique dont les perspectives de croissance restent bonnes. Le placement peut être financier ou industriel :

¹¹ In Gérard Koenig "management stratégique" Edition Nathan, Paris, 1996, p.182.

- Le placement est financier si la diversification s'analyse comme une simple participation dont l'entreprise se séparera à la première crise de trésorerie ;
- Le placement est industriel si l'entreprise s'assure ainsi de nouvelles compétences et s'associe pleinement au devenir du nouveau projet, perçu comme irréversible.

1.3.2 La diversification de redéploiement

C'est la stratégie à adopter lorsqu'une entreprise possède une forte position concurrentielle sur un segment stratégique vieillissant. En d'autres termes, pour reprendre les deux axes autour desquels la stratégie de diversification s'articule, l'entreprise a une forte position concurrentielle sur le segment stratégique de départ, mais l'attrait du segment stratégique de départ est faible. La diversification, dans ce cas, devient un substitut à la faible croissance de l'activité principale, voire à son déclin.

1.3.3 La diversification de confortement

Ce type de stratégie s'adresse aux entreprises occupant une position concurrentielle moyenne sur leur segment de départ et qui peuvent difficilement l'améliorer. L'entreprise va alors se tourner vers une activité complémentaire afin de bouleverser le jeu concurrentiel qui lui est défavorable. L'entreprise va ainsi tenter de se différencier de ses concurrents en ajoutant une activité connexe à son segment stratégique de départ.

1.3.4 La diversification de survie

La diversification de survie s'apparente à la diversification de redéploiement. Le délai d'adaptation de l'entreprise y est cependant nettement plus court. La diversification de survie répond à la nécessité pour une entreprise mal placée dans le jeu concurrentiel de trouver un domaine d'activité qui lui permette d'assurer sa pérennité. Une entreprise dans une telle situation se tournera vers une activité à taille réduite, car elle dispose de peu de ressources.

La nouvelle activité devra également utiliser le plus possible les savoir-faire détenus, elle devra dégager le maximum de synergies.

Figure 3 : Les quatre types de diversification

Position concurrentielle du segment d'activité

		Forte	Moyenne	Faible
Attractivité du segment	Forte	Diversification de placement	Diversification de confortement	
	Faible	Diversification de déploiement		
			Diversification de survie	

Source : Defi Jean Pierre , « *stratégor ,politique général de l'entreprise* », Dunod, Paris 2002, page 149

1.4 Motifs et moyens de la diversification ¹²

De nombreuses raisons peuvent justifier la diversification :

1.4.1 Accroissement de l'efficience

Il peut être possible d'accroître l'efficience en utilisant les ressources et compétences existantes tangibles soit elles ou intangibles sur de nouveaux marchés ou sur de nouvelles offres afin de gagner en économie de champ, et en particulier en synergie où deux DAS ou plus sont complémentaires, de telle manière que leur performance combinée est supérieure à la somme de leurs performances individuelles (plusieurs DAS partagent un ou plusieurs maillons).

1.4.2 Exploiter les ressources

La possibilité d'appliquer la capacité managériale de l'organisation à de nouveaux marchés ou à de nouveaux produits et services en s'appuyant sur des compétences négligées. A ce stade, la direction générale ou plus exactement les managers peuvent développer la capacité à gérer toute une gamme de produits et services différents. Même s'ils ne partagent aucune ressource au niveau opérationnel, certains DAS peuvent reposer sur des approches comparables au niveau du siège.

¹² Voir : Gerry Johnson, Kevan Schles, Richard Whittington, Frédéric Fréry « *Stratégie* », 7^{ème} édition, 2005, p. 344.

Prahalad et Bettis ont qualifié ce type de capacité managériale de «logique dominante» de l'organisation. Ainsi les managers peuvent améliorer la performance de DAS qui diffèrent notablement sur le plan opérationnel par exemple en termes de technologies, de réseaux de distribution ou de marques, à condition qu'ils requièrent les mêmes compétences de gestion.

1.4.3 Exploiter des nouveaux marchés

Disposer d'une large gamme de produits ou services permet à l'entreprise d'accroître son pouvoir de marché. Si elle contrôle un vaste portefeuille d'activités d'une organisation diversifiée, elle peut se permettre de subventionner certains DAS à l'aide des surplus dégagés par un autre, ce qui sera impossible à un concurrent spécialisé. Cela procure au DAS qui bénéficie de cette manne un avantage concurrentiel, jusqu'à éventuellement pousser les concurrents en dehors du marché, la position de monopole obtenue permettant alors de dégager de confortables profits.

D'autres raisons permettent de justifier une diversification, mais leur impact sur la performance des activités est moins immédiat. Quelquefois, la diversification semble même servir plutôt les ambitions des managers que les intérêts des actionnaires.

1.4.4 L'adaptation à l'environnement

Les organisations peuvent se diversifier pour répondre aux évolutions de l'environnement (le déterminisme). Cela peut se justifier lorsqu'il s'agit de préserver des positions acquises. Cependant, bien souvent, les diversifications depuis des marchés déclinants vers des activités en croissance sont plutôt motivées par des managers qui cherchent à protéger leur poste.

1.4.5 Répartition des risques

Les organisations peuvent également se diversifier pour répartir leur risque au long d'une plus grande série d'activités. La théorie financière est cependant très critique à l'égard de cette approche. Elle stipule que les investisseurs peuvent plus efficacement répartir leur risque en investissant eux-mêmes dans un plus grand nombre d'entreprises. Alors que les managers peuvent apprécier le sentiment de sécurité procuré par un portefeuille diversifié, les investisseurs n'ont pas besoin que chacune des entreprises dans lesquelles ils investissent soit diversifiée. De leur point de vue, il est préférable que chacune se concentre sur son cœur de métier. Cette logique ne s'applique pas aussi bien aux entreprises non cotées en bourse, car leurs propriétaires y ont généralement immobilisé une grande partie de leurs actifs, ce qui les empêche de diversifier leur investissement. Par conséquent, il est plus logique pour une

entreprise non cotée d'intervenir sur un portefeuille d'activités diversifiées : si l'une d'entre elles périclité, elle n'entraînera pas l'ensemble dans sa chute.

1.4.6 Les attentes des parties prenantes

Les organisations peuvent également se diversifier en réponse aux attentes de parties prenantes influentes, en particulier des dirigeants.

1.5. Avantages et limites de la diversification

De façon plus générale, on a coutume de répertorier les avantages et les inconvénients de la diversification d'activité.

1.5.1 Les avantages de la diversification¹³ :

Il est courant de justifier la stratégie de diversification en lui attribuant des avantages d'ordre économique et financier :

-La stratégie de diversification est un moyen évident de satisfaire des ambitions de croissance qui ne pourraient plus être assouvies par la spécialisation initiale sur un seul domaine d'activité. En ce sens, la diversification constitue une étape logique dans le processus de développement de l'entreprise.

-La diversification permet de réduire les risques liés à la dépendance vis-à-vis d'un seul secteur d'activités.

-La diversification devrait engendrer un accroissement de la rentabilité de l'entreprise ne serait-ce que par les économies de coût de différente nature qu'elle autorise :

- Économie d'intégration lorsque la maîtrise d'activités en interdépendance séquentielle permet d'investir à moindre risque dans des actifs spécifiques améliorant la performance technique et d'éviter la rédaction et le suivi de contrats complexes avec des partenaires extérieurs ;
- Économie de champ naissant de l'utilisation partagée de ressources entre plusieurs activités et des phénomènes de synergie ;
- Économie dues à l'instauration d'une sorte de marché financier interne et de système de contrôle assurant une meilleure allocation des ressources entre ce qu'obtiendrait un investisseur extérieur nécessairement moins informé que les instances dirigeantes de l'entreprise.

¹³ Voir : Alain Desreumaux, «Stratégie», Édition Dalloz, 1993, pp. 280-281.



La diversification non reliée → avantage → économie de marché financier

Malgré les avantages que procure cette stratégie ses inconvénients coexistent avec. Le point suivant évoque les risques liés à cette politique de diversification

1.5.2 Limites et risques de la diversification :

Même si, en règle générale, une diversification n'est pas une décision prise à la va-vite, mais qu'elle a au contraire été longuement étudiée et planifiée, certains risques ne peuvent être totalement écartés.

Les risques de la stratégie de diversification trouvent leur origine aussi bien dans des phénomènes internes que dans les effets de l'environnement.

1.5.2.1 Sur le plan interne :

Comme première limite peu favorable : l'alourdissement de certaines charges. Pour décider, exécuter et contrôler une diversification, l'entreprise doit collecter et traiter des informations nombreuses, aussi bien internes (disponibilité des ressources) qu'externes (recherche permanente des possibilités d'investissement), il en résulte une augmentation des coûts. Il s'ensuit aussi la nécessité d'adopter un mode d'organisation permettant d'effectuer ces tâches dans les meilleures conditions de rapidité et fiabilité.

Un second inconvénient est la conséquence directe de l'augmentation de la taille et du nombre des activités qui entraînera une inefficacité croissante dans le fonctionnement de l'entreprise. Ce dernier peut être évité par la mise en place de structures internes adoptées à cette nouvelle situation comme : des formes multidivisionnelles. Sur le plan opérationnel, le choix précis des domaines de responsabilités des différentes divisions soulève des problèmes d'une grande complexité, donc il est nécessaire de procéder à un arbitrage permanent entre la recherche d'économie d'échelle et celle de souplesse stratégique.

Un autre inconvénient qui peut être cité est le risque d'apparition d'une véritable dislocation stratégique qui résulte d'une politique de diversification trop rapide ou trop symétrique et qui s'appuie sur une mauvaise préparation. C'est le cas où l'entreprise ajoute de nouvelles activités à celle qu'elle poursuivait auparavant, sans prendre la peine de les intégrer

dans l'ensemble et sans prendre la précaution de s'assurer qu'il est possible de les adapter. Une entreprise multi productrice est donc une collection inorganisée d'entités distinctes où les synergies positives quand elles existent, sont mal exploitées, et la perte de la cohésion interne conduit à l'apparition d'effets négatifs du fait des modalités de gestion, tels que l'existence de redondances et de gaspillages de ressources, conflit de priorité entre les diverses activités.

Une dernière limite concernant le plan interne est la possibilité d'erreurs dans les choix de diversification. Cela est la résultante d'une certaine incompatibilité entre activités (synergies négatives) qui sont difficiles à déceler à priori malgré les informations pertinentes que la firme collecte avant de procéder à cette stratégie. Ces incompatibilités se relèvent après la diversification. Il s'agit généralement, d'aspect immatériel lié à la culture d'entreprise ou à la logique du fonctionnement. Lorsque ce phénomène se manifeste, la firme doit renoncer à la diversification pour supprimer l'activité concernée avant que les difficultés ne se propagent à l'entreprise toute entière.

1.5.2.2 Sur le plan externe :

Le risque le plus important que peut subir une entreprise est la vulnérabilité, qui pour l'éviter, doit atteindre la taille critique rapidement pour tous les produits qu'elle offre. Mais, cela nécessite des investissements massifs et indivisibles, dans ce cas, la diversification doit être faite en temps voulu, car une diversification prématurée ou tardive fragilise l'entreprise non seulement sur son activité nouvelle, mais aussi sur ses produits anciens, notamment par l'importance de ressources qu'elle mobilise, et par les effets qu'un échec peut avoir sur la réputation de la firme. Il est important pour la firme, dans l'estimation des coûts de l'opération, de ne sous-estimer ni l'importance ni les barrières à l'entrée, ni les barrières à la sortie. Ces barrières accroissent le caractère irréversible de la décision de diversification.

Ainsi, cette vulnérabilité constitue le phénomène le plus contraignant lorsque l'environnement économique est morose. Pendant la période d'expansion rapide de l'économie mondiale, les entreprises ont pu pratiquer une politique de diversification sans prendre de grands risques quant à leur survie. Mais, dans la période de ralentissement de la croissance, les firmes doivent adopter une attitude plus rigoureuse parce que leur ralentissement entraîne l'augmentation du poids des contraintes. Dans un environnement turbulent où la croissance est accrue et les débouchés restreints, la nécessité de la rentabilité l'emporte sur la volonté de la croissance. Ce qui conduit à un recours plus prudent à la diversification.

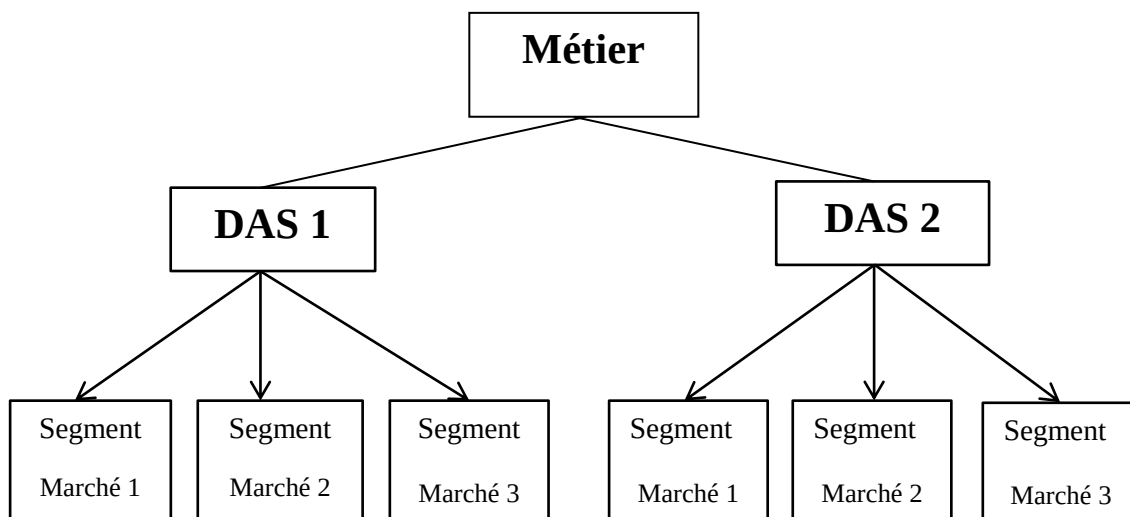
1.6 Les composantes de la diversification

Il s'agit d'un certain nombre d'éléments qui vont nous permettre de mieux comprendre, d'appréhender et de disséquer le concept de diversification. On aura tour à tour :

1.6.1 Nouveaux domaines d'activité stratégique

Ce concept est à ne pas confondre avec celui de métier. En effet, la notion de métier est beaucoup plus vague que celle de domaine d'activité stratégique. Le métier désigne toute profession dont on peut tirer ses moyens d'existence, mais aussi l'habileté que procure la pratique de cette profession. Un domaine d'activité stratégique peut se définir comme un ensemble de facteurs-clés de succès composé de savoir-faire techniques, de compétences et de technologies qu'une entreprise peut acquérir pour la mise en place de nouveaux produits, ils sont à l'origine de la création de valeurs, car ils évoluent en fonction des innovations technologiques ou commerciales et des besoins de la clientèle.

Figure 4 : Représentation du métier et du domaine d'activité



Source : Alain Desreumaux, Stratégie, Pearson Education, Paris, 2006, page38.

Cependant, le métier met l'accent sur les savoir-faire et compétences qui sont l'apanage de ceux qui travaillent dans l'entreprise, alors que le domaine d'activité se définit par rapport au marché, à la technologie et au produit. Les DAS sont les divisions des activités de l'entreprise en segments homogènes. Des activités appartenant à des DAS distincts n'ont aucune synergie entre elles.

1.6.2 Les facteurs clés de succès « keys to success »

Les facteurs clés de succès sont des éléments de compétence qu'il est nécessaire de maîtriser sur un segment de marché pour être performant (rentabilité, solvabilité) et concurrentiel (compétitivité, part de marché). Il peut s'agir de savoir-faire particuliers, d'une technologie unique, d'un réseau de distribution particulièrement adapté au produit, etc. Ainsi, les FCS permettent à une entreprise de créer des valeurs qui répondent réellement aux besoins de ses clients et de mettre en place des stratégies de marketing gagnantes.

Calori, Atamer et Dufour distinguent trois catégories de facteurs clés de succès : les facteurs minima ou banalisés, les facteurs différentiels et les facteurs émergents. A chaque facteur correspond un type de compétence requise.

1.6.2.1 Un facteur minima

Il doit être maîtrisé pour assurer la survie, la plupart des entreprises possèdent la compétence banalisée requise.

1.6.2.2. Un facteur différentiel

Il représente une source de supériorité pour l'entreprise qui possède la compétence différentielle requise.

1.6.2.3. Un facteur émergent

Ce facteur est identifiable par une analyse prospective, devra être maîtrisé dans l'avenir pour survivre. Il se caractérise par des compétences émergentes requises.

Lors de la diversification, les dirigeants ont intérêt à identifier leur degré de maîtrise potentielle des facteurs clés de succès caractérisant la nouvelle activité. Une opportunité de diversification doit être évaluée en fonction des résultats d'une telle analyse si les dirigeants veulent gérer eux-mêmes la nouvelle activité¹⁴.

1.6.3 Les synergies

Synergie et diversification sont des concepts inséparables dans la littérature de gestion et dans le discours de nombreux dirigeants, à tel point que selon Reed et Luffman, il règne une grande confusion dans les relations entre ces deux concepts. Déjà au cours de la vague de

¹⁴ Philippe Very, « Stratégie de diversification », Les éditions LIAISONS 1991, pp. 106-107.

diversification par acquisition des années 60, la synergie était invoquée comme prétexte justifiant le choix des activités nouvelles¹⁵.

Selon Ansoff, la synergie, c'est « cet effet $2+2 = 5$ par lequel la firme peut obtenir de l'exploitation de ses ressources un rapport combiné supérieur à la somme de ses éléments. »¹⁶

De cette définition on déduit que, des synergies existent si la valeur de l'ensemble des actifs d'une entreprise excède la somme des valeurs individuelles de chacun d'eux. Appliquée à une entreprise diversifiée, la valeur produite par l'ensemble du portefeuille doit être supérieure à celle que produirait chacune des activités prises séparément.

Deux éléments constituent le caractère distinctif de la synergie :

1.6.3.1. L'interaction :

L'interaction peut se passer entre différents types d'entités soit entre des organisations, des ressources ou des activités. Il y a donc une large variété de formes de synergie. L'interaction implique que les différentes entités interagissent et s'influencent l'une l'autre. C'est à travers ce changement, cette influence croisée, que se matérialise le second élément constitutif de la synergie.

1.6.3.2. Le bénéfice synergétique

L'effet «>4» peut provenir d'une augmentation des résultats, de la production d'un résultat additionnel. Un gain d'efficience n'est pas suffisant pour parler de synergie. S'il est possible, voire souhaitable, d'organiser la mise en place de synergies, il est très difficile de prédire la valeur et la nature exacte de ce bénéfice synergétique.

Étant donné que la stratégie de diversification repose sur le fait de développer ou d'acquérir de nouvelles activités, l'avantage attendu de toute entreprise diversifiée est celui d'obtenir des synergies entre ses différentes activités. Cette notion de synergie sera illustrée dans la seconde section afin de mieux cerner ce concept clé créateur de valeur.

Section 2 : La synergie : élément d'approche de diversification

On ne peut pas parler de diversification sans évoquer la notion de synergie. L'idée selon laquelle la combinaison d'activités différentes mais voisines peut créer une valeur par synergie a été répandue et servie à justifier le vaste mouvement de diversification qui a

¹⁵ Ibid, p 56.

¹⁶ Ibid.

prévalu dans les années 60 et début des années 70. En effet toute stratégie de diversification exploite plus ou moins des éléments de synergie tirés de l'activité principale de l'entreprise. De fait, si la combinaison de FCS diffère d'un segment stratégique à l'autre, il y a des facteurs qui entrent dans la composition de plusieurs DAS différents. En s'appuyant sur ces facteurs/compétences communes, l'entreprise, dans le cadre de sa nouvelle activité, tirera un avantage concurrentiel de par son expérience acquise dans son activité traditionnelle. Dans de nombreux cas, la diversification procède d'une évolution progressive, fondée sur l'utilisation la plus pertinente possible d'éventuelles synergies de compétences, comme étant des pivots ouvrant de nouveaux champs d'activité.

2.1 Définition

Le mot « synergie » provient du grec « sun » (avec) et de « ergon » (travail), qui peut se traduire par « association de plusieurs organes pour l'accomplissement d'une fonction ». Il peut également être emprunté à « sunergia », qui se traduit par « coopération ».

Le mot « synergie » a surtout été employé en médecine et en physiologie pour définir une action coordonnée de plusieurs organes, association de plusieurs fonctions, de plusieurs facteurs qui concourent à une action unique, à un effet d'ensemble.

En globale « La synergie est le résultat d'actions efficientes et coordonnées vers un objectif global ».

2.2 Les différentes typologies de la synergie

2.2.1 Les types de synergie selon Jean Belotti :

Nous aborderons, dans l'ordre, trois grands types de synergie que nous qualifions de synergie organisationnelle, de synergie relationnelle et de synergie stratégique.

2.2.1.1 La synergie organisationnelle¹⁷

La synergie est, ici, qualifiée d'« organisationnelle » en ce sens qu'elle est issue de différents sous-ensembles de l'entreprise. Elle est déclenchée par l'encadrement hiérarchique, certes composé d'hommes, mais d'hommes n'agissant pas en tant qu'individus, mais en tant que responsables d'un ou plusieurs sous-systèmes

Elle porte sur l'organisation du travail, essentiellement dans les domaines présentés ci-dessous.

¹⁷Voir : Jean Belotti, « La synergie dans l'entreprise », édition LAVOISIER, 2005, pp.18-22.

- Optimisation de la combinaison des facteurs de production. On rappellera, ici, que la production consiste à transformer par le travail, à l'aide de capital, des biens ou des services, pour en obtenir d'autres. Or, ces moyens de production présentent différentes possibilités de combinaison en fonction de leurs caractéristiques, qui sont au nombre de quatre :

- La divisibilité : certains biens peuvent être divisés en unités de mesure très petites (essence, électricité,...), d'autres se présentent avec une taille minimale non fractionnable (un navire, un avion,...).
- L'adaptabilité : à une quantité de biens donnée, peuvent être associées des quantités variables d'autres biens ou de travail, mais cela, dans une certaine limite.
- La substituabilité : deux biens sont substituables lorsqu'ils peuvent se remplacer l'un par l'autre, dans une certaine limite, tout en conservant la même production totale.
- La complémentarité : deux biens sont complémentaires lorsque l'utilisation de quantités accrues pour l'un entraîne obligatoirement le recours à des quantités accrues pour l'autre. La relation n'est pas forcément linéaire, il suffit qu'elle soit dans le même sens.

- Utilisation des excédents, surplus, suréquipement pendant la réalisation du processus de production, on sera amené à constater l'existence d'excédents, surplus, suréquipement localisés, etc.

- Recherche d'amélioration de tous les processus de fonctionnement. L'optimisation de la combinaison des facteurs de production étant réalisée, toutes les capacités excédentaires ayant trouvé une affectation, il reste à vérifier si le processus de fonctionnement ne peut pas être amélioré, par des modifications dans la répartition des tâches entre les sous-ensembles.

On constatera, par exemple, qu'à lieu du processus de fabrication «A», puis «B», puis «C», puis «D», il sera plus rentable pour l'entreprise d'adopter le processus «A», puis «C», puis «B», puis «D», pour des raisons de meilleure coordination, économies diverses, exploitation, par exemple, d'un avantage lié à une position géographique.

A- La synergie locale

La synergie locale est celle qui est déclenchée par un sous-ensemble de l'entreprise et qui bénéficie directement au même sous-ensemble.

Par exemple, la modification d'une procédure permettra de réduire un temps de travail, diminuer un coût, etc. Le premier bénéficiaire de l'effet de synergie sera le sous-ensemble concerné qui enregistrera par exemple, une amélioration de productivité.

Ce sous-ensemble, selon le découpage qui sera fait pour la localisation des synergies potentielles, pourra être une section, un service, une division, un département, une direction ou toute autre appellation propre à l'entreprise.

Mais un découpage plus fin peut conduire au sous-ensemble le plus petit, c'est-à-dire à celui de l'organisation au niveau individu. L'effet par des modifications, quelquefois mineurs de son comportement, de la disposition de ses outils de travail, etc., il pourra, grâce aux effets induits de la synergie, améliorer son rendement. De même qu'il y a synergie dans la coordination des actions musculaires, il y a synergie dans le travail global de l'individu.

Étant donné que le résultat des actions musculaires peut être amélioré par l'entraînement à une meilleure coordination dans la libération des énergies, le résultat des actions individuelles peut, lui aussi, faire l'objet d'amélioration.

B- La synergie globale

La synergie globale est celle dont les effets se manifestent hors du sous-ensemble concerné, c'est-à-dire entre tout l'autre sous-ensemble de l'entreprise.

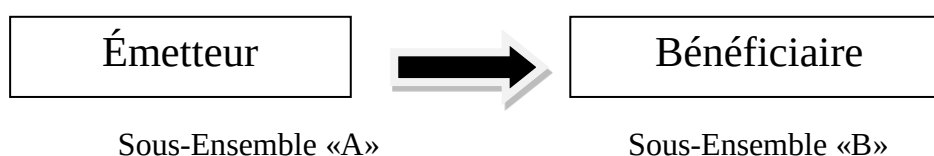
Elle subdivise, en une synergie unilatérale et en une synergie bilatérale qui composent des synergies multilatérales.

a- La synergie unilatérale

La synergie unilatérale est celle déclenchée dans un sous-ensemble et qui profite directement à un autre sous-ensemble.

Par exemple, le sous-ensemble «A» mettra au point une innovation qui permettra d'accélérer un processus dont profitera directement le sous-ensemble «B».

Figure 5 : Synergie unilatérale

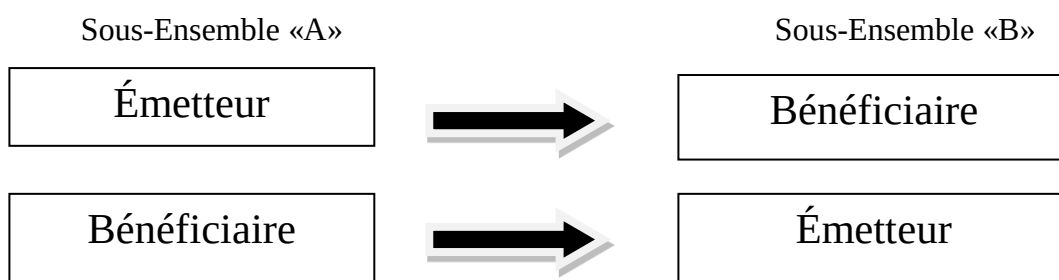


b- Synergie bilatérale

La synergie bilatérale réciproque est celle résultant de deux synergies unilatérales réciproques.

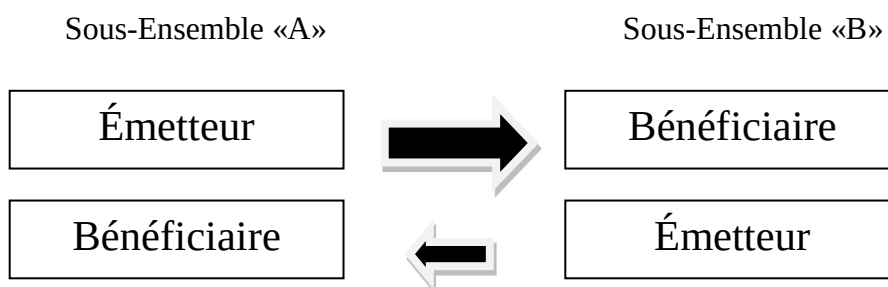
Le sous-ensemble «A» est à l'origine d'une synergie profitant au sous-ensemble «B», alors que le sous-ensemble «B» est, lui-même source d'un autre effet de synergie dont bénéficiera le sous-ensemble «A».

Figure 6 : Synergie bilatérale



La synergie bilatérale différenciée est celle résultant de deux synergies unilatérales de différentes importances. La synergie du sous-ensemble «A» vers le sous-ensemble «B» est plus importante que celle du sous-ensemble «B» vers le sous-ensemble «A».

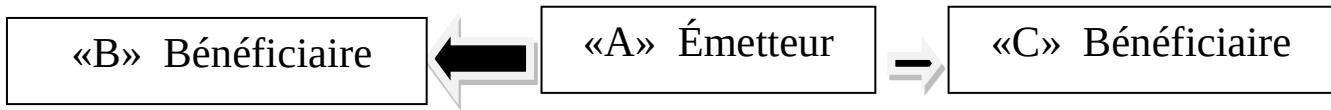
Figure 7 : Synergie bilatérale différenciée



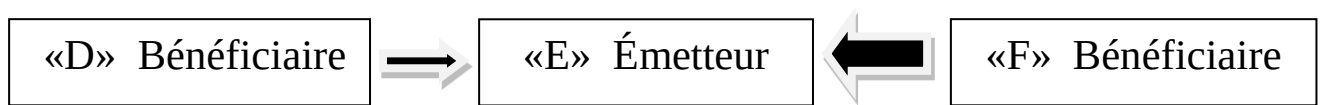
c- La synergie multilatérale

La synergie émettrice multilatérale est celle déclenchée dans sous-ensemble et qui profite à plusieurs autres sous-ensembles.

Par exemple, le sous-ensemble «A» mettra au point une innovation qui permettra d'accélérer un processus dont profiteront, à des degrés divers, «B» et «C».

Figure 8 : synergie émettrice multilatérale

La synergie réceptrice multilatérale est celle reçue par un sous-ensemble en provenance de plusieurs autres sous-ensembles. Par exemple, les sous-ensembles «D» et «F» prendront des dispositions concernant le départ du courrier, qui profiteront à «E».

Figure 9 : synergie réceptrice multilatérale

On notera que la synergie multilatérale est généralement différenciée.

2.2.1.2 La synergie relationnelle¹⁸

La synergie que nous qualifions de relationnelle ou rayonnante, est issue non plus des organisations, mais des employés, en tant qu'individus.

C'est en fait une synergie unilatérale caractérisée par les particularités suivantes :

- Elle n'est ni régulière, ni institutionnalisée, et se manifeste d'une façon ponctuelle, au coup par coup, lorsque l'occasion se présente, non plus au profit d'un sous-ensemble de l'entreprise, mais au profit :

- Des employés (amélioration des relations de travail)
- Des clients (contribution à une meilleure image de marque de l'entreprise)
- Des correspondants de l'entreprise (amélioration des relations avec l'environnement)

- Elle ne naît pas spontanément et ne se développe pas facilement sous des impulsions externes. Son existence dépend plutôt des pulsations et sensations ressenties par les homes composant le personnel de l'entreprise

- Elle n'existe que si le personnel a été réceptif à des intentions clairement manifestées pas les plus hauts responsables de l'entreprise. En effet, le personnel doit se sentir

¹⁸ Voir : Jean Belotti, « La synergie dans l'entreprise », édition LAVOISIER, 2005, pp. 24-26.

responsabilisé, intégré au projet, ce qui implique de bien préciser «de quoi il s'agit», de bien l'informer régulièrement et en temps utile, somme toute, pour obtenir son adhésion à une demande originale et non pas à obtempérer à des consignes;

- Elle porte en elle d'énormes possibilités d'amplification, de généralisation, par entraînement, mimétisme et surtout par la satisfaction que tout être humain ressent après avoir eu le sentiment profond d'avoir contribué, même modestement et souvent discrètement, à l'accomplissement d'une noble cause dont il s'est fait le chevalier.

2.2.1.3 La synergie stratégique¹⁹

A- Origine

Depuis le début du siècle, une très nette accentuation de la concentration des entreprises a été constatée.

Cette concentration dite verticale (intégration en amont et en aval du processus de production ou du circuit de distribution), ou horizontale (diversification) résulte du mouvement d'agrandissement des entreprises, nommée croissance externe (fusion-absorption, fusion, apport partiel d'actif, alliances diverses : sous-traitance, concessions, franchises,...).

Ainsi la synergie stratégique est celle résultant de décisions stratégiques prises au plus haut niveau de l'entreprise (fusions, prises de participations, accords commerciaux, exploitation commune d'infrastructures industrielles, échanges d'information et outils de production, etc.) en vue d'obtenir soit une meilleure productivité, soit à une réduction des coûts, au niveau de nouveau système.

Il ne s'agit plus de la synergie pouvant être créée au sein d'une entreprise (intra-entreprise), mais celle pouvant émerger du rapprochement de deux entreprises (inter-entreprises).

B- Types de synergies stratégiques

a- La synergie de filialisation

La synergie de la filialisation est celle résultant d'une affectation, concentration, convergence des capacités, potentialités, compétences, spécialisation de un ou plusieurs partenaires, vers un sous-ensemble particulier afin qu'il devienne plus performant.

Plusieurs entreprises, indépendantes ou faisant partie d'un même groupe et ayant toutes une fonction «transport de marchandise» à assumer, peuvent envisager la création d'une filiale spécialisée dans ce type de transport.

¹⁹ Voir : Jean Belotti, « La synergie dans l'entreprise », édition LAVOISIER, 2005, pp. 27-29.

b- La synergie de complémentarité

La synergie de complémentarité est celle résultant du regroupement, de l'association, de la mise en œuvre dans une seule entité, de sous-ensembles complémentaires.

Une entreprise possédant un «know how» et personnel compétent pour la fabrication d'un certain produit envisagera de s'associer (sous une forme à définir) à une autre entreprise qui, par exemple, possède l'infrastructure industrielle appropriée à la fabrication dudit produit.

c- La synergie géographique

La synergie géographique est celle résultant d'une affectation des facteurs de production, en fonction des particularités géographiques, en vue de conduire également à une meilleure productivité.

Une entreprise implantée à proximité d'un port, d'un aéroport, d'une gare, ou présente dans un lieu où le marché est en pleine extension, peut avoir intérêt à s'associer à une autre entreprise implantée à proximité d'une source de matière première, ou dans une zone géographique dans laquelle existe une main-d'œuvre.

d- La synergie de délocalisation

La synergie de délocalisation est celle résultant d'un regroupement permettant d'atteindre un seuil suffisant pour envisager une délocalisation totale ou partielle rentable (comptabilité, gestion, réservations,...) dans un pays étranger.

2.2.2 Typologie selon Igor Ansoff²⁰

La conceptualisation de la synergie selon Ansoff était résolument "moderne". En effet ce dernier fut, parmi les premiers, à évoquer différentes dimensions de la synergie : synergie des ventes, synergie d'investissement, synergie de direction et synergie d'exploitation.

2.2.2.1 Synergie des ventes

La synergie de ventes est réalisée si les canaux de distribution sont communs aux différents types de production de la firme, mais aussi lorsque les équipes de ventes sont réunies au même niveau administratif, si l'administration des ventes est concentrée sous une seule responsabilité.

²⁰ Voir : Jean-Luis Magakia, Marielle Audrey Payand, «100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise», Édition Bréal, 2007, p56.

2.2.2.2 Synergie d'investissement

Les synergies d'investissement sont dues aux diffusions des résultats de recherche et développement sur plusieurs produits, à l'utilisation d'une même usine de production, à l'utilisation d'une matière première ou de stock communs, d'outillage ou de machine partagés.

2.2.2.3 Synergie de direction générale ou de management

Les synergies de direction sont nées si les compétences des décideurs sont utilisées dans différentes activités du groupe au niveau stratégique, financier ou organisationnel, elles sont réalisées également grâce au partage de réseaux qu'un manager s'est constitué.

2.2.2.4 Synergie d'exploitation

On parle de synergie d'exploitation lorsqu'on exploite les compétences disponibles issues d'une autre activité pour lancer un projet (se lance dans une nouvelle activité).

2.3 L'interconnexion comme fondement de synergie²¹

Pour Porter, la notion de synergie est par là synonyme de celle d'«interconnexion» comprise en termes d'interconnexion à la fois tangibles, intangibles et de concurrence. Partant de l'idée de synergie, l'auteur alors développe le concept des interconnexions peut être par ce que ce dernier apparait plus connu et admissible que celui de la synergie.

2.3.1 L'interconnexion tangible

Les interconnexions tangibles correspondent à la mise en commun d'activités créatrices de valeur appartenant à différentes unités de l'entreprise, possédant des clients, des canaux de distribution, des technologies ou d'autres facteurs communs.

Pour identifier les interconnexions tangibles dans une firme, Michael Porter identifie cinq grandes catégories au sujet des formes de mise en commun des activités dont chacune d'elles soulève des problèmes spécifiques. Il s'agit de :

2.3.1.1 Les Interconnexion tenant au marché

Elles concernent toute mise en commun d'activités principales qui touchent à la clientèle, depuis la logistique externe jusqu'aux services, chose qui inclut la vente et le service après-vente. Les possibilités de mise en commun sont plus riches quand les unités ont des clients et des circuits de distribution communs à condition de s'éloigner de la tendance à considérer de façon trop large les clients et les circuits. En effet :

²¹ Voir : Michael Porter, «L'avantage concurrentiel», Édition Dunod, Paris, 1999, pp. 391-421.

Les interconnexions dans le marché ne sont potentiellement intéressantes que lorsque les acheteurs du produit sont les mêmes ou en contact les uns avec les autres.

Bien que deux produits puissent être vendus par l'intermédiaire de grands magasins, il n'y aura probablement que de faibles interconnexions entre circuits de distribution si l'un est vendu dans des chaînes populaires et l'autre dans des grands magasins de prestige.

Enfin, il est souvent plus facile de mettre en commun des activités indirectes, comme étude de marché, la gestion de la force de vente et la production de publicité, que des activités directes parce qu'elles entraînent moins de coûts de compromis.

2.3.1.2 Interconnexion dans la production

Ce type d'interconnexions renvoi à la mise en commun d'activités créatrices de valeur situées en amont, telles que la logistique interne, la fabrication des pièces, l'assemblage, la vérification et des fonctions indirectes telles que l'entretien et l'infrastructure du site. Le choix des activités à mettre en commun dépendra des stratégies des unités concernées.

2.3.1.3 Interconnexion dans les approvisionnements

Elles font référence à la mise en commun des moyens de production communs achetés à l'extérieur et qui existent souvent (moyens de production communs) dans les firmes diversifiées, indépendamment des matières premières et des grands équipements. Les interconnexions dans les approvisionnements sont évidemment intéressantes d'autant plus que les fournisseurs sont les plus en plus désireux de négocier des contrats qui couvrent l'ensemble des besoins mondiaux d'une firme et de jouer sur les prix.

2.3.1.4 Les interconnexions technologiques

C'est la mise en commun de l'une des activités de développement technologique au niveau de la chaîne de valeur. Elles naissent d'un partage d'activités principales et intervenantes le plus souvent en conjonction avec les interconnexions de productions ou celles des marchés.

2.3.1.5 Les interconnexions dans les infrastructures

Cette catégorie porte sur des activités telles que la gestion financière, le service juridique, la comptabilité ou la gestion des ressources humaines. Certaines activités relatives à l'infrastructure sont presque toujours communes dans les firmes diversifiées à tel point que les interconnexions dans l'infrastructure, celles financières ont été considérées comme un avantage important que la firme diversifiée procure à ses unités. On discute des

interconnexions financières par ce qu'elles sont les plus faciles à exploiter et par ce qu'elles entraînent, en général, peu de coûts de compromis.

2.3.2 Les interconnexions intangibles

Elles passent en fait par le transfert de compétences génériques ou de savoir-faire de gestion particulier d'une unité à l'autre, voire d'une chaîne de valeur à une autre, afin de permettre à l'unité bénéficiaire de se procurer un avantage concurrentiel et de lutter en mieux contre ses concurrents. Autrement dit, le savoir-faire acquis par l'organisation en matière d'exploitation d'une unité existante peut très bien être transféré à une nouvelle unité structurellement semblable en lui permettant d'améliorer la façon dont elle lutte contre ses concurrents.

2.3.3 Les interconnexions de concurrence

Les interconnexions de concurrence existent, quand une firme lutte ou est amenée à lutter contre des rivales diversifiées (concurrence multipolaires), par l'intermédiaire de plusieurs de ses unités. Du fait des interconnexions, la compétitivité d'un concurrent multipolaire dépend souvent plus de sa position globale dans un groupe de secteurs connexes que de sa part de marché dans un seul secteur. La multipolarité et les interconnexions ne sont pas des phénomènes nécessairement simultanés. C'est souvent le cas, car les interconnexions tangibles et intangibles poussent les firmes dans des voies de diversification parallèles.

2.4. Synergie et la stratégie de diversification

Une diversification fondée sur des synergies est la forme de diversification qui a la plus grande chance d'accroître la création de valeur dans le secteur où la firme est déjà présente ou dans de nouveaux secteurs, ce qui va permettre à une entreprise diversifiée de créer un avantage compétitif de premier ordre.

Il est impossible d'associer un type de synergie à un type de diversification car plusieurs synergies sont possibles avec un même choix stratégique. Par exemple, une diversification liée est le meilleur choix stratégique qui offre le plus grand potentiel synergétique.

En effet la possibilité de tisser des synergies de type organisationnelle, financière, relationnelle, stratégique...etc., sont élevées dans une stratégie de diversification liée car ces valeurs synergétiques sont le résultat de partage et de combinaison de ressources et de compétences d'une manière efficiente et efficace au sein de l'organisation, ce qui permet d'obtenir des synergies, qui vont à leur tour donner naissance à de nouveaux projets, de

nouveaux investissements et à de nouvelles activités. Le second chapitre va être fondé à partir de cette réflexion.

Chapitre II

La diversification dans le cas de l'E.R.G.R. Djurdjura

Plan

Section 1 : Eléments d'appréciation de l'entreprise de génie rural Djurdjura

- 1.1 Présentation et forme juridique de l'entreprise**
- 1.2. Analyse organisationnelle de l'entreprise**
- 1.3. Les ressources stratégiques de l'entreprise**
- 1. 4 Valeurs et ambitions de l'ERGR DJURDJURA**
- 1.5 Les activités de l'entreprise ERGR**

Section 2 : analyse et articulation des synergies dans le processus de production de l'entreprise

- 2.1 Analyse de l'environnement l'ERGR**
- 2.2 Articulation de la diversification autour des synergies
d'entreprises**
- 2.3 Projets de diversification «PAI»**

L'illustration des concepts avancés au premier chapitre feront l'objet de notre étude de cas de diversification articulé au sein de l'Entreprise de Génie Rural Djurdjura.

L'étude des paramètres stratégiques liés à cette diversification sera présentée en une seconde étape une fois la présentation de l'entreprise sera illustrée.

Section 1 : Eléments d'appréciation de l'Entreprise de Génie Rural Djurdjura

1.1 Présentation et forme juridique de l'entreprise

L'EPE/ ERGR, DJURDJURA est une entreprise publique économique, société par actions au capital social de 17 220 000,00 DA détenue à 100% par le GGR, Groupe de Génie Rural, sous tutelle du ministère de l'agriculture du développement rural et de la pêche (MADRP).

L'Entreprise **ERGR DJURDJURA** a pour activité globale la prestation de service et la production d'intrants, elle intervient dans les domaines de travaux forestiers, travaux d'infrastructures d'équipements ruraux et d'exploitation de produit de forêts, bois, lièges...etc.

Elle intervient également dans les travaux publics, hydrauliques, la production de plants en pépinières ainsi que les intrants comme la buse, pergola et agrégat de carrière.

1.2. Analyse organisationnelle de l'entreprise

La structure organisationnelle de l'ERGR DJURDJURA, combine à la fois les aspects d'une structure souple, flexible et décentralisée qui recouvre une zone géographique assez étendue configuré à travers trois (03) wilayas TIZI-OUZOU, BEJAIA, BOUMERDES, abritant les sièges des directions de projets qui gère l'activité sur un territoire plus vaste :

Dans la zone Est on retrouve la direction des projets situé à Bejaia (DPBJ) qui assure la coordination et le pilotage globale des projets dans les six wilayas suivantes : Bejaia, Jijel, Setif, Souk Ahras, Taref, Guelma.

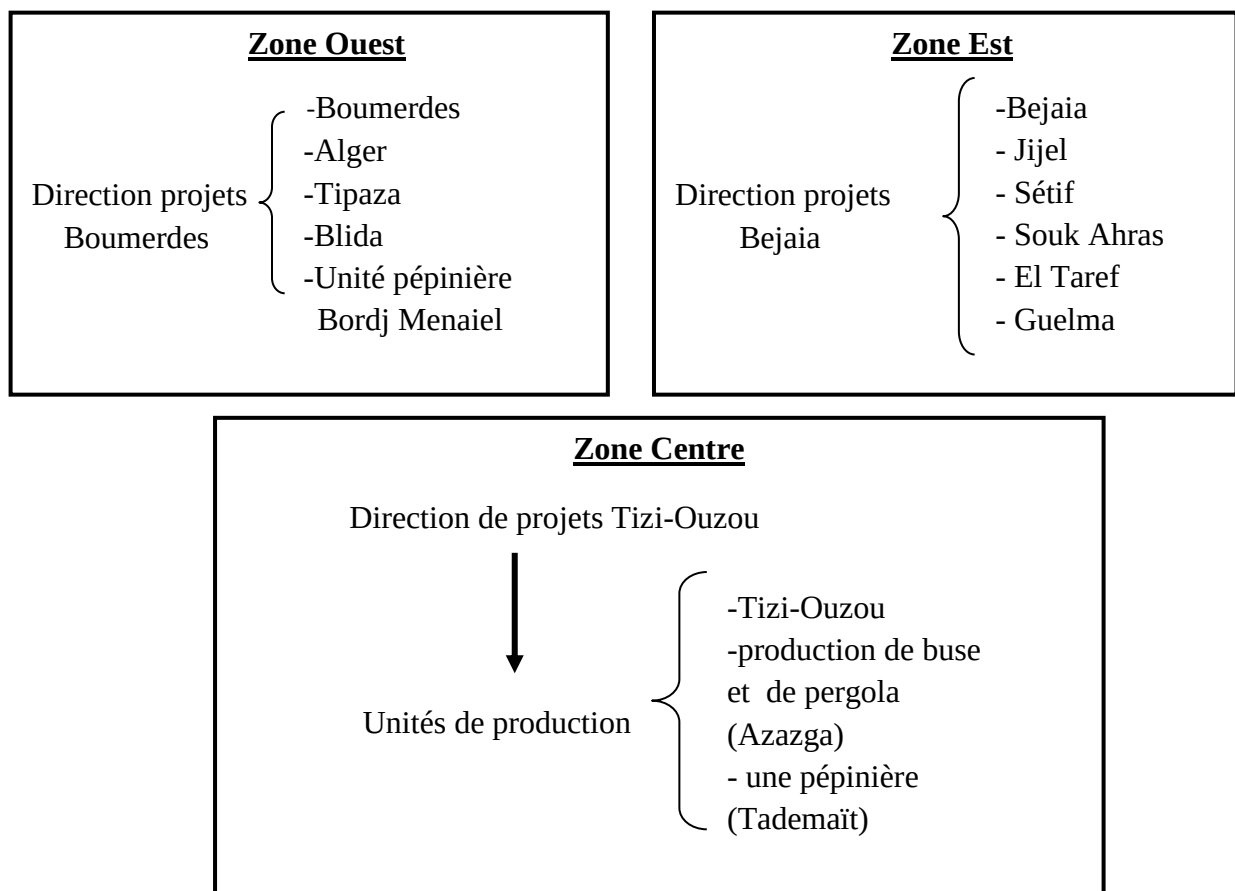
On retrouve aussi dans la zone Ouest la direction de projets à Boumerdes (DPBM) qui couvre les wilayas suivantes : Boumerdes, Alger, Tipaza, Blida.

Enfin, la zone centre où se trouve la Direction de Tizi-Ouzou qui gère les projets de cette dernière ainsi que les unités de production : de buse, de pergola à Azazga et parcs à une pépinière situé à Tademaït.

La direction générale (le siège social) représente l'organe de gestion présente au niveau de la Wilaya de Tizi-Ouzou qui est chargée de définir les politiques stratégiques et opérationnelles de l'entreprise ainsi que la coordination et le contrôle de l'ensemble des directions de projets sur les objectifs qui leur sont assignés. De par son statut l'ERGR DJURDJURA est dirigé par un conseil d'administration.

Le schéma suivant représente la situation géographique de l'entreprise

Figure 10 : la situation géographique de l'entreprise



Source : BP. ERGR DJURDJURA, document interne à l'entreprise

1.3. Les ressources de l'entreprise

L'ERGR DJURDJURA a réalisé ces dernières années des sauts quantitatifs et qualitatifs considérables qui lui ont permis de générer un bon nombre de moyens et facteurs (matériels et immatériels) de différentes natures : humains, organisationnels, techniques et financiers.

1.3.1 Ressources humaines

L'ERGR DJURDJURA dispose d'un capital humain considérable composé d'un noyau de managers, d'un réseau de cadres et un personnel exécutif qualifié. Entre autres, l'entreprise s'insère dans la dynamique qui consiste à offrir des opportunités d'emploi aux jeunes cadres diplômés par les dispositifs d'insertion mis en place, mais également offrir du travail pour une population de jeunes non qualifiés par le biais des chantiers installés à travers son champs d'intervention.

Le tableau ci-dessous illustre l'importance des effectifs par structure et par catégorie socioprofessionnelle.

Tableau n° 3 : Répartition des groupes sociaux professionnels par structure durant l'année 2017.

Wilaya	Groupes socioprofessionnels						
	Cadre		Maitrise		Exécution		Total
	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	
D G Tizi-Ouzou	13	0	3	0	8	2	26
Unité Pépinière Tizi-Ouzou	2	1	1	1	70	2	77
Unité Buses Tizi-Ouzou	1	0	1	0	12	0	14
D P Tizi-Ouzou	13	3	10	12	353	23	419
D P Boumerdes	6	0	8	0	103	0	117
D P Bejaia	10	5	41	3	405	1	465
Total	45	9	64	16	956	28	1118

Source : BP. ERGR DJURDJURA, document interne à l'entreprise

1.3.2 L'investissement / patrimoine de l'entreprise

L'ERGR dispose en toute propriété les biens et les équipements énumérés ci-dessous

Tableau n° 4 : Biens et équipements de l'ERGR DJURDJURA.

	Superficie	Localisation	Vocation
Siège Administratif Tizi-Ouzou	426 m ²	Centre Tizi-Ouzou	Siège Administratif
Siège Bejaia	220 m ²	Centre Bejaia	Siège Administratif
Siège Boumerdes	105m ²	Centre Boumerdes	Siège Administratif
Pépinière Tademaït	140 ha	Tizi-Ouzou	Unité de production de plants et semences Centre de vente et loisir
Pépinière Boumerdes	27 ha	Tizi-Ouzou	Unité de production de plants et semences
Parc Oued-Aissi	2,7 ha	Tizi-Ouzou	Parc de maintenance et équipements
Parc El kseur Bejaia	2,5 ha	Bejaia	Parc de maintenance et équipements
Unité de production Azazga	1,7 ha	Centre Azazga	Production d'intrants : -buse -pergola

Source : BP. ERGR DJURDJURA, document interne à l'entreprise

1.3.3 Ressources matérielles

L'ERGR DJURDJURA dispose d'une flotte matériels et engins de chantier important acquis dans le cadre d'un programme d'investissement stratégique réalisé entre 2011/2016.

Le tableau ci-dessous dresse une situation de l'ensemble du matériel dont dispose l'ERGR DJURDJURA.

Tableau n° 5 : matériel de chantier de l'ERGR DJURDJURA

N°	Désignation	Quantité
1	BULLDOZER	21
2	CHARGEUSES PELTEUSES	34
3	PELLES EXCAVATRICE AVEC BRISE ROCHE	8
4	CHARGEURS SUR PNEUX	2
5	NIVELEUSES	16
6	Compresseurs	2
7	MINI-PELLES	4
8	COMPACTEURS	4
9	TRACTEUR ROUTIERS	6
10	CAMIONS	52
11	TRACTEURS PNEUMATIQUES	80
12	REMORQUES	80
13	VEHICULES DE TRANSPORT	11
14	VEHICULES TOUS TERRAIN	59
15	VEHICULES LEGERS	9
16	BETONNIERE ET POMPES A BETON	12
17	DUMPER	1
18	REMORQUER PORTE ENGIN	7
19	FOURGONS TOILES	4
20	GROUPE ELECTROGENE	3
21	PANNEAUX SOLAIRES	4

Source : BP. ERGR DJURDJURA, document interne à l'entreprise

Ces ressources humaines et matérielles de l'entreprise constituent un point fort pour l'ERGR afin d'investir dans d'autres projets à l'avenir pour assurer sa pérennité.

1. 4 Valeurs et ambitions de l'ERGR DJURDJURA

L'ERGR DJURDJURA s'insère de manière dynamique et responsable dans son environnement externe et ambitionne de s'adapter en permanence en mesurant les enjeux et en décelant les opportunités potentielles, parmi ses missions :

- S'adapter au marché, assurer la rentabilité, l'efficacité et l'efficience de ses processus de gestion ;
- Moderniser l'outil de production, les pratiques de management ;
- Promouvoir la formation, l'offre de l'emploi et le développement des compétences ;
- Développer une relation de confiance avec ses clients.

1.5 Les activités de l'entreprise ERGR

1.5.1 Activités principales

L'activité principale de l'ERGR DJURDJURA est la réalisation de travaux dans le monde rural et d'un ensemble d'actions qui relèvent du génie forestier.

1.5.1.1 Travaux forestiers

A-Travaux de Plantation Forestière et Fruitière.

Ils comprennent tous travaux de plantation forestière et fruitière (Travaux de préparation de sol, traçage et piquetage, ouverture de potées, plantation, Arrosage et entretien).

B-Travaux d'infrastructures

Ouverture de pistes agricoles et forestières, bornage, tranchée par feu, construction des ouvrages d'arts pour la protection des routes et terres agricoles.

C-Travaux de mise en valeur

C'est la réhabilitation des terres pour leur exploitation agricole.

1.5.1.2 Aménagement urbain et espaces verts

Cela consiste à mettre en place les actions nécessaires à la réalisation en étude et aménagement d'espace vers : jardin, aires de jeux, placette, stade...etc.

1.5.2 Activités secondaires

Pour renforcer son activité principale, l'E.R.G.R exerce comme activités secondaires des travaux publics et hydrauliques.

1.5.2.1 Travaux publics et assainissement

Englobe la construction de pistes améliorées, revêtement de pistes, construction de murs de soutènement, construction de ponceaux, construction de radiers, travaux de terrassement et de nivellement, la réalisation de drains pour les plaines inondables.

1.5.2.2 Travaux hydrauliques

Tels que la réalisation de forages, construction de bassins d'accumulation « différents volumes », construction de seguias bétonnées ou en terre battue, réalisation de canaux d'irrigation (principal, secondaire et tertiaire), construction et aménagement des points d'eau fonçage de puits. Génie civil : construction de maison forestière ; brigade forestière, hangars.

1.5.3 Activités de production

Pour ce qui est des activités de production, l'entreprise s'investit dans la production de plants, buses et pergola.

1.5.3.1 Production de plants

Production de plants et traitement de la graine

Production de plants (plants forestiers, fourragers, fruitiers, ornement, de bordures et d'alignement et haute tige. Pour chaque, il existe une gamme très variée d'espèces et variétés... traitement des graines.

1.5.3.2 Production de buses et pergola

C'est une unité localisée à Azazga qui emploie 54 salariés, elle est spécialisée dans la production de buses pour les besoins des consommations internes de l'entreprise, on retrouve aussi dans la même unité la production des pergolas, utiliser dans les propres vignobles de l'entreprise et commercialiser aussi à des tiers (agriculteurs) .

Section 2 : analyse et articulation des synergies dans le processus de production de l'entreprise

Pour assurer la survie à long terme de l'entreprise ERGR, la gestion de cette dernière doit s'appuyer sur l'élargissement de son champ d'exploitation forestier en vue de répondre à l'évolution de l'environnement.

Afin de procéder à ce choix stratégique, l'ERGR doit d'abord réaliser un diagnostic pour déterminer ses forces et faiblesses au niveau interne, ses opportunités et menaces au niveau externe dans le but est de savoir si l'entreprise pourra opter pour un élargissement de son champ d'exploitation forestier ainsi avoir de nouveaux domaines d'activité à partir de ressources et compétences existante en synergies définies.

2.1 Analyse de l'environnement de l'ERGR

On faisant l'analyse des forces et faiblesses en adéquation avec les menaces et les opportunités du marché, nous avons établi le constat suivant :

2.1.1 Forces et opportunités

- Disponibilité de cash-flow : l'entreprise dispose d'une trésorerie adéquate pour envisager un réinvestissement ;
- Disponibilité de terre agricole, une superficie importante qui joue en faveur d'une présentation de paysages ruraux ;
- Disponibilité d'infrastructures (bâtiments, hangars...) et de structures (pépinières, terrains...) ;
- Existence à l'interne d'un encadrement spécialisé ;
- Disponibilité de main d'œuvre peu qualifiée en milieu rural suite au parachèvement du programme en cours.

2.1.2 Menaces et faiblesses

- Saturation du marché ;
- Crise de la commande publique ;
- Terre agricole dévitalisée et inexploitée.

Il est important de faire l'inventaire de ces opportunités et menaces et de voir comment il est possible de mieux profiter de ces opportunités et de faire face à ces menaces.

2.2 Articulation de la diversification autour des synergies d'entreprises

Nous définissons à l'exploitation de ces atouts et de ces opportunités la mise en place d'un Pole Agricole Intégré« PAI » regroupant quatre activités structurantes :

- Production et vente de plants ;
- Elevage bovin (laitier) et d'engraissement ;
- Distillerie de plantes aromatiques et médicinales ;
- Unité de production de compost.

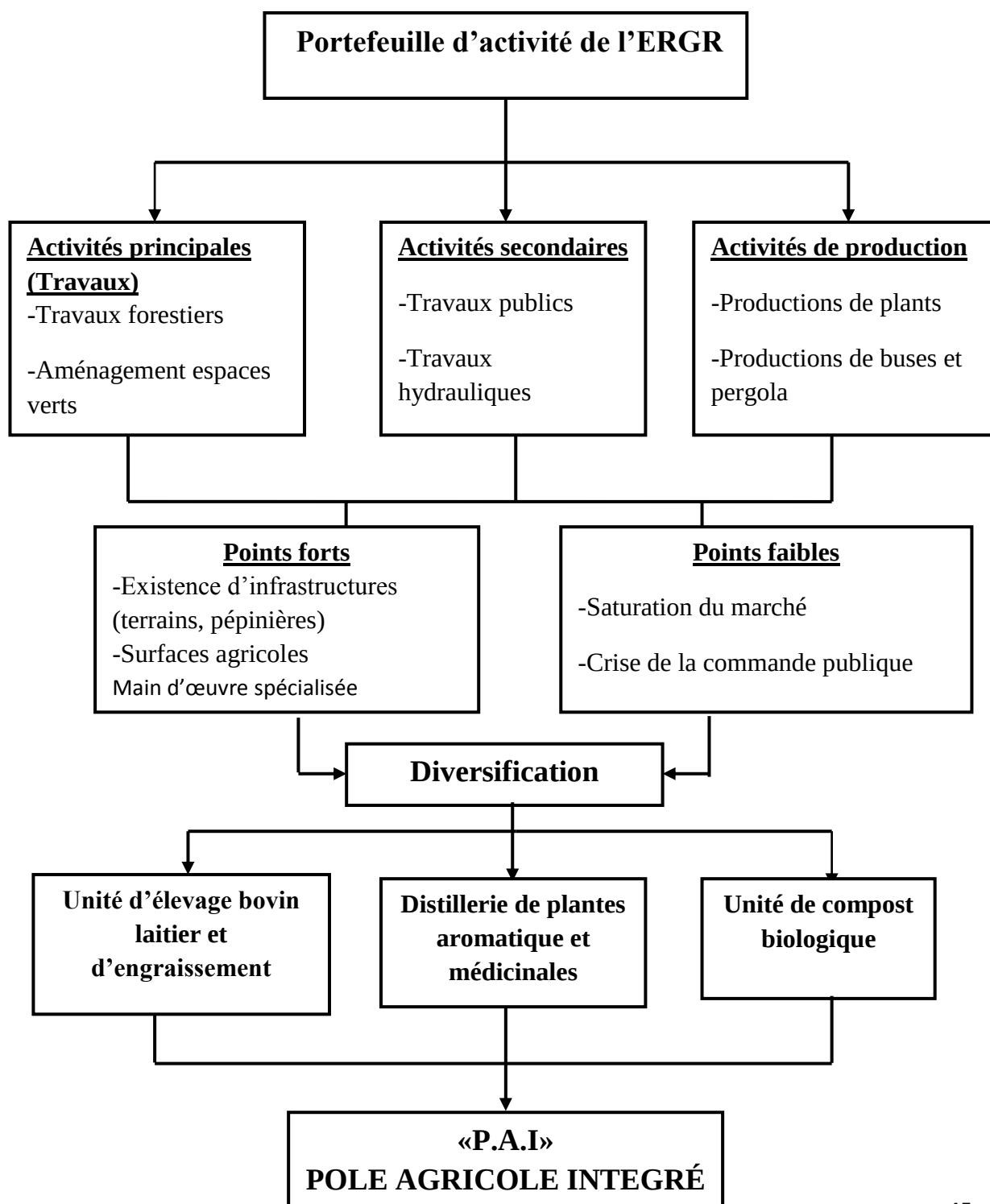
Le premier projet étant opérationnel, le second étant établi sur un chronogramme à

concrétiser en janvier 2018 (en phase d'équipement).

Les unités distillation et de composte au premier semestre où les business plans et les études de faisabilité sont établis et approuvés par l'organe de gestion.

Pour ce type d'investissement, nous n'envisageons pas de partenariat car l'apport de partenaire à ce niveau est négligeable, le partenariat pouvant intervenir dans les phases de distribution et commercialisation (export).

Figure 11 : Schéma de diversification du portefeuille d'activité de l'ERGR Djurdjura



Source : BP. ERGR DJURDJURA, document interne à l'entreprise

2.3 Projets de diversification «PAI»

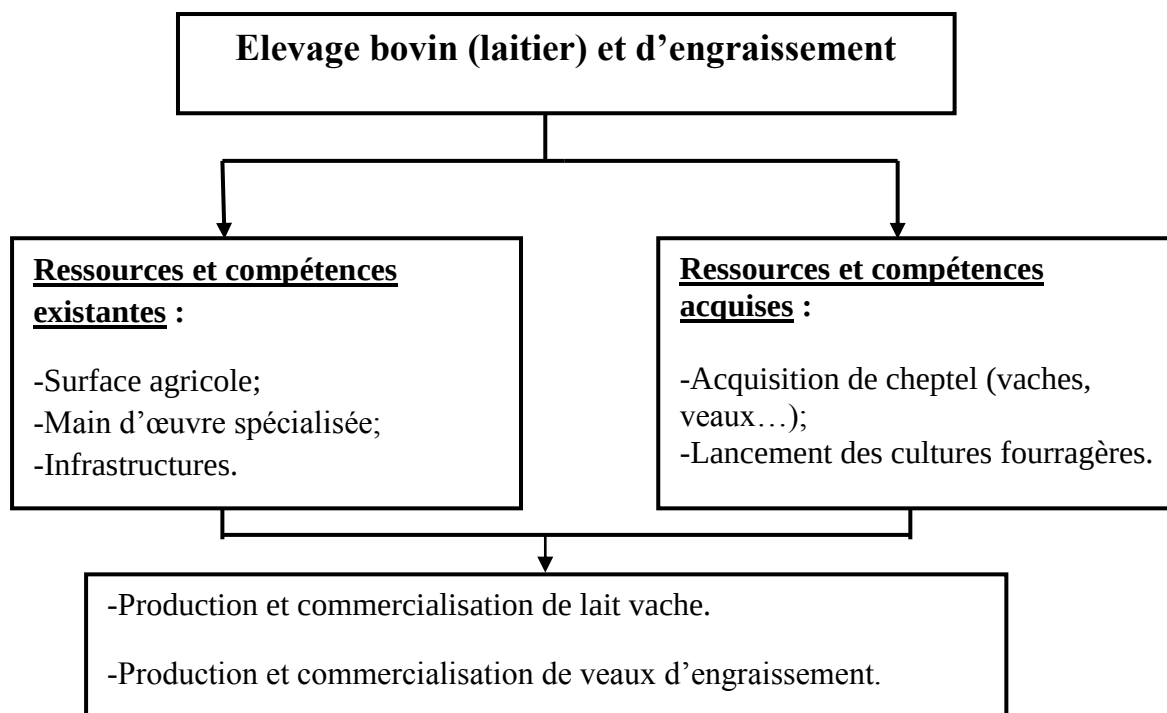
A travers l'exploitation des ressources existantes, l'ERGR investira au début de janvier 2018 dans trois projets porteurs tels que l'élevage bovin (laitier) et d'engraissement, distillerie de plantes aromatiques et médicinales et une unité de production de compost. L'ensemble de ces trois projet est appelé dans le secteur agricole le « Pole Agricole Intégré (PAI) ».

2.3.1 Elevage bovin (laitier) et d'engraissement

Les activités principales de l'ERGR DJURDJURA consistent en la production de plants forestiers (eucalyptus, cèdre, cyprès, pin, chêne, liège ...), production de plants d'ornement et production de plans fruitiers (pommier, agrumes, vignes, pistachier, poirier, amandier ...).

Cette production de plants n'occupe pas l'ensemble des terrains existants, d'où un excédent de surface. Cette disponibilité de structure et d'infrastructure ainsi qu'une main d'œuvre qualifiée représentent des synergies qui ont conduit l'entreprise à les exploiter et se diversifier en créant ainsi une nouvelle activité liée, spécialisée dans l'élevage bovin (laitier) et d'engraissement.

Figure 12 : le projet de l'élevage bovin (laitier) et d'engraissement comme premier projet de l'entreprise



Source : BP. ERGR DJURDJURA, document interne à l'entreprise

2.3.2 Distillerie de plantes aromatiques et médicinales

La distillerie est une chaîne de production qui consiste à récupérer des plantes aromatiques et médicinales pour la production des huiles et essences naturelles destinées au marché des produits pharmaceutiques, parapharmaceutiques et de thérapies.

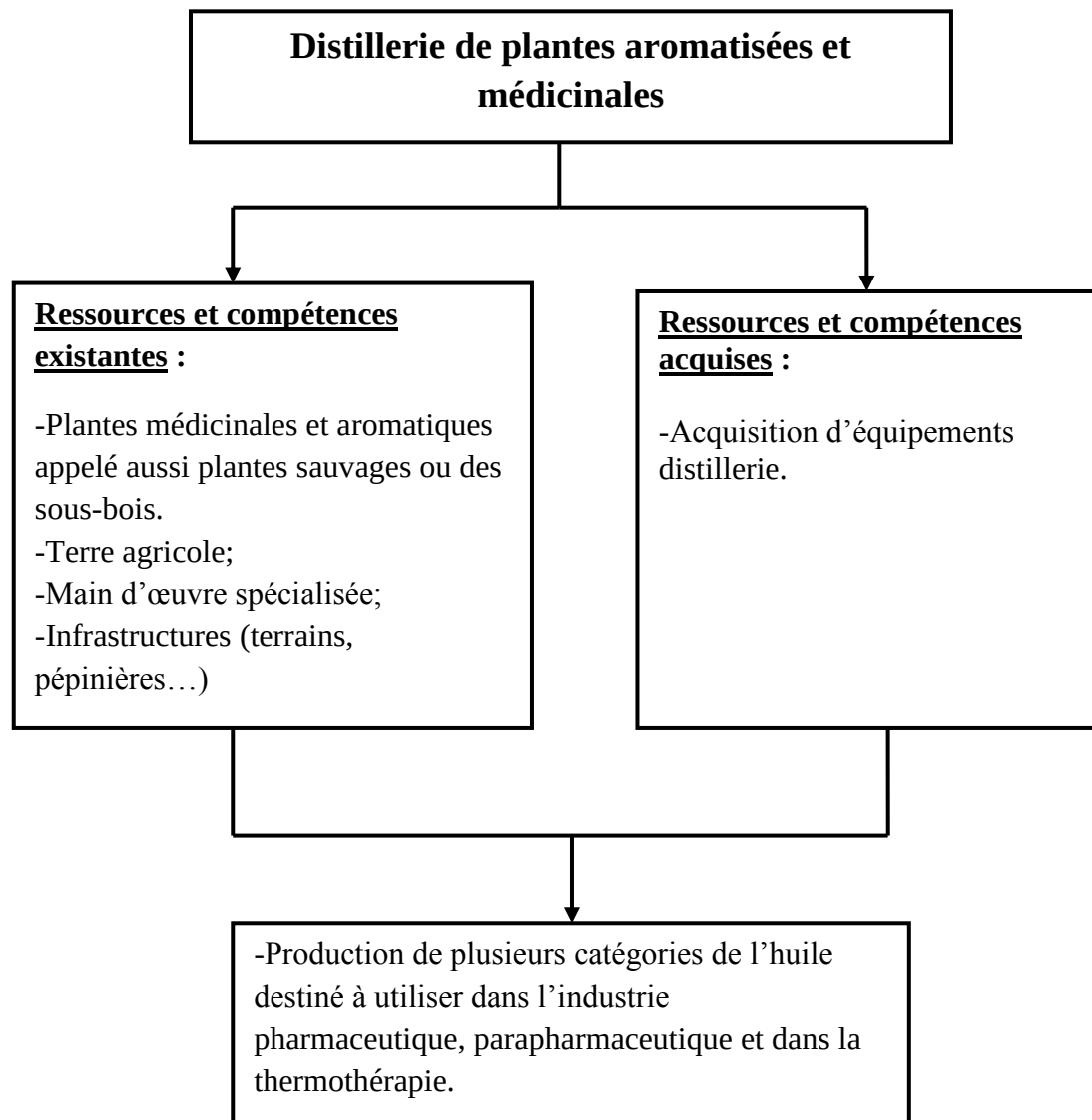
A partir de l'exploitation de l'activité principale (travaux forestiers) de l'ERGR, on retrouve des matières premières que sont les plantes sauvages, ainsi qu'une main d'œuvre spécialisée représentent des synergies d'exploitations pour la création d'une activité spécialisée de la distillerie.

Les moyens humains et matériels qui se trouvent dans l'activité de travaux forestiers procéderont à une récolte des plantes aromatiques médicinales afin de les transformer en huiles ce qui va permettre à l'entreprise de créer de la valeur ajoutée. Au même temps cette récolte de ces plantes sauvages, permettra le nettoyage des forêts afin d'éviter tout risque d'incendie dans laquelle ces sous-bois en sont la cause principale.

Afin de faire face aux besoins de matière première l'entreprise devra récolter une grande quantité de plantes déjà existantes sur le massif Algérien (Tizi-Ouzou, Bejaia, Guelma, Boumerdes...). Ainsi que les structures pépinières seront utilisées et serviront à domestiquer l'élevage de plantes à distiller pour des cultures saisonnières.

La production des huiles à base des plantes médicinales et aromatiques récoltées va permettre de limiter les importations de ces huiles et réaliser une production nationale qui viendra se substituer aux importations actuelles de ces matières.

Figure 13 : la distillerie de plantes aromatisées et médicinales comme un second projet pour l'entreprise.



Source : BP. ERGR DJURDJURA, document interne à l'entreprise

2.3.3 Unité de production de compost

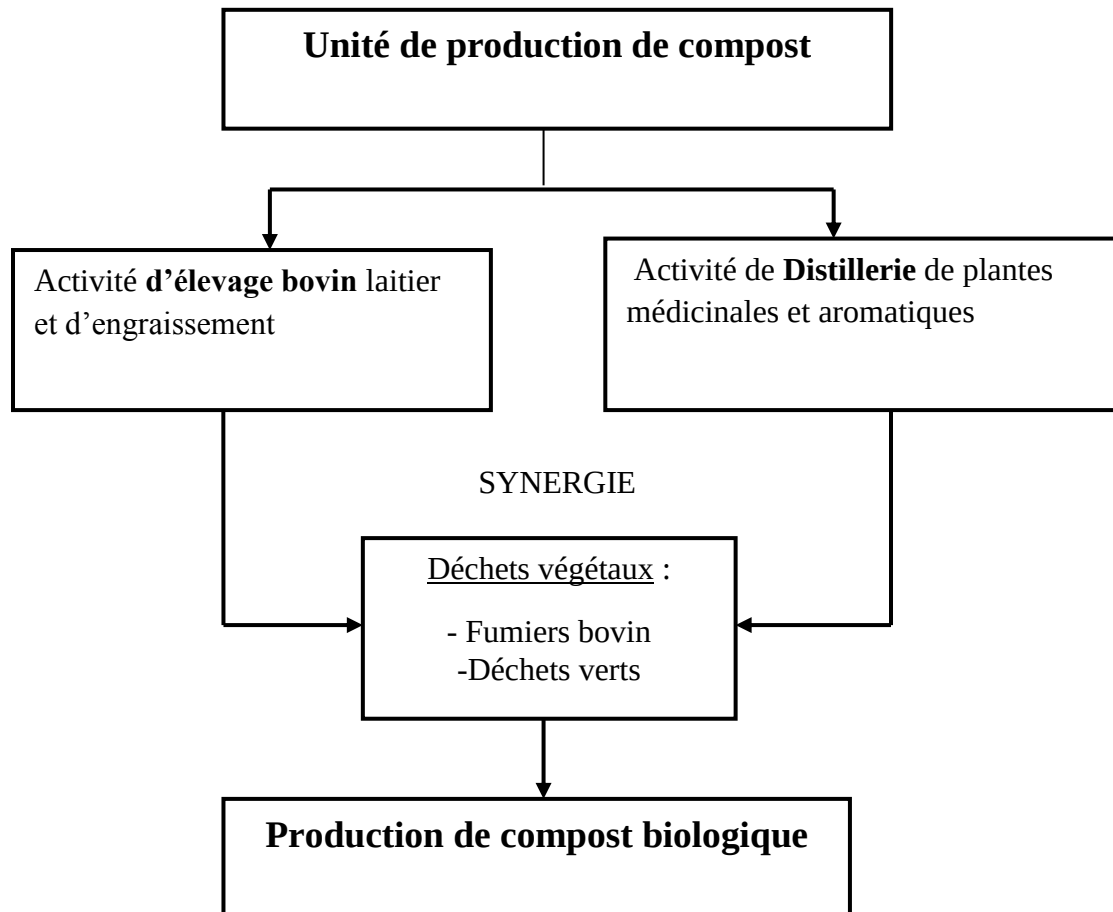
Le compost est un amendement organique, issu de la décomposition de résidus d'origine végétale : déchets floraux, massifs, gazons, feuilles, taille de haies et d'arbustes, fumier de bovins...

Ce produit peut enfin avoir un rôle de fertilisant de terres agricoles, d'amélioration de la qualité du sol qui devient plus facile à travailler et dans l'utilisation de la production des plantes.

Ces composts seront commercialisés à l'extérieure sachant que c'est produit de

substitution à l'importation qui vas permettre à l'entreprise de s'intégrer une filière ou l'entreprise ambitionne à ce spécialisé dans la filière agricole biologique.

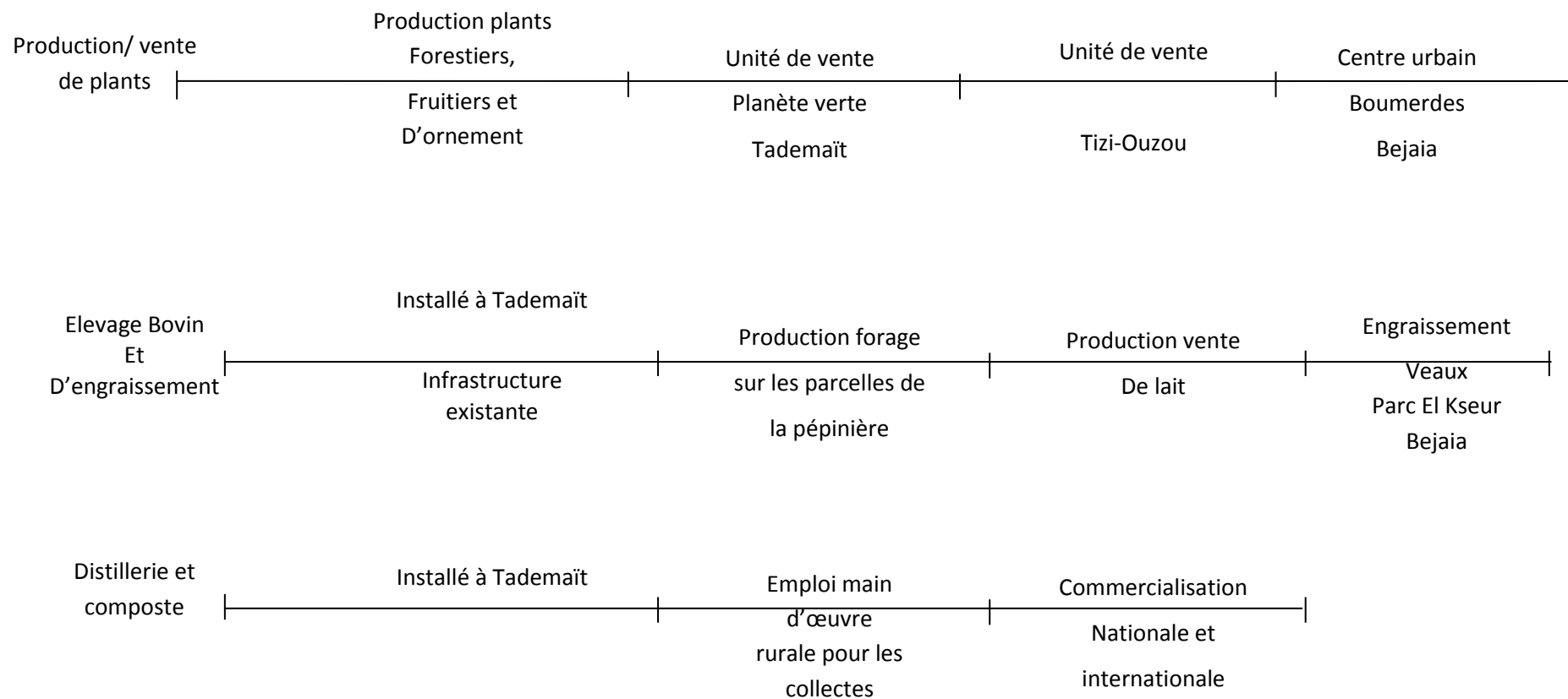
Figure 14: représentant l'unité de production de compost comme troisième projet de l'entreprise



Source : BP. ERGR DJURDJURA, document interne à l'entreprise

A partir de la combinaison des ressources et compétences existantes dans l'activité de distillerie de plantes aromatiques et médicinales avec l'activité de l'élevage bovin laitier et d'engraissement on obtiendra des synergies positives qui sont des déchets végétaux, ces derniers seront exploités afin de créer un nouveau domaine d'activité spécialisé dans la production de composts biologiques.

A partir de cette illustration des trois projets du PAI (Pôle Agricole Intégré) on constate que ces derniers sont issus de synergies d'exploitation et de synergies managériales.

Figure 15 : aperçu des projets « PAI »

Source : BP. ERGR DJURDJURA, document interne à l'entreprise

L'exploitation des ressources et compétences détenues par l'ERGR DJURDJURA vont permettre à cette dernière d'intégrer dans sa chaîne de valeur de nouveaux projets orientés vers une diversification.

Cette stratégie de diversification permettra enfin de minimiser les coûts à travers l'augmentation de production (activités) et par conséquent le chiffre d'affaires.

Conclusion générale

L'objet de notre étude était d'analyser la stratégie de diversification dans un contexte de synergie adoptée par l'entreprise et ses facteurs déterminants.

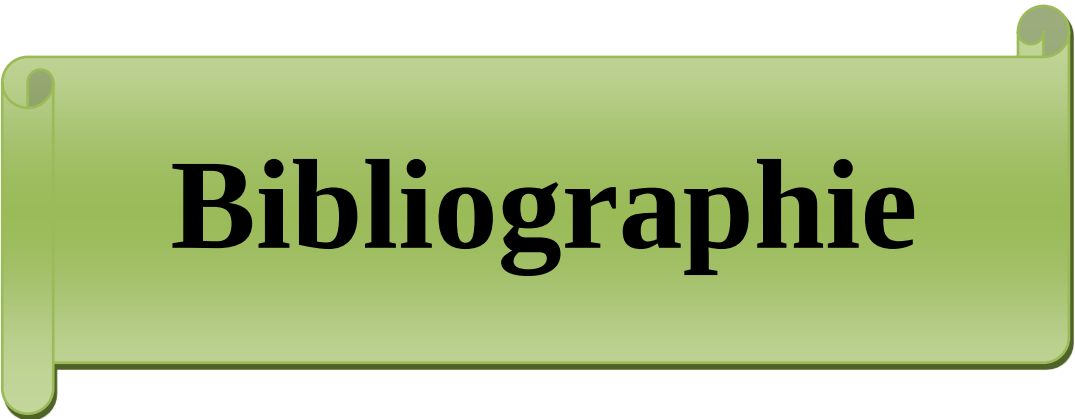
Notre recherche était réalisée en partie à l'ERGR DJURDJURA pour la collecte d'informations nécessaires pour l'analyse et l'étude, puis complétée par une recherche bibliographique.

Au terme de notre projet nous estimons pouvoir prononcer que la stratégie de diversification constitue un levier de mobilisation de ressources considérable en vue de permettre à l'entreprise qui l'actionne de réaliser des économies substantielles et d'envisager l'installation sur des nouveaux marchés prometteurs.

La spécificité de l'environnement économique actuel de notre pays est plus que favorable à la réalisation de projets de diversification en mesure de mobiliser les ressources existantes.

C'est en partant de ces deux constats que l'ERGR DJURDJURA avance sereinement sur cette stratégie, ce qui rendra cette approche plus viable, c'est qu'elle peut même s'articuler dans une stratégie globale d'intégration sur des marchés régionaux, nationaux voire même à l'international où les mots d'ordres restent : Sécurité alimentaire et protection de l'environnement.

Enfin nous espérons que ce modeste travail sera utile pour d'autres recherches plus approfondies et plus détaillées.



Bibliographie

Ouvrages :

1. Alain Desreumaux, «Stratégie», Édition Dalloz, 1993.
2. Alain Desreumaux, «Stratégie», Pearson Education, Paris, 2006.
3. Alfred CHANDLER, « stratégie et structure de l'entreprise », Corlet, Paris, 1989.
4. Gérard KOENIG, « managent stratégique», édition NATHAN, Paris, 1996.
5. Gerry JOHNSON, Kevan SCHLES, Richard WHITTINGTON, Frédéric FRERY, «Stratégique », 7^{ème} édition, Pearson education, Paris , 2005.
6. Gerry JOHNSON, Kevan SCHLES, Richard WHITTINGTON, Frédéric FRERY, «Stratégique », 10^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2014.
7. Harry MARKOWITZ cité Robert COBBAUT, théorie financière 4^e édition, 2009.
8. James TOBIN, « essais dans les économies, volume 1 macroéconomie, 1959
9. Jean BELOTTI, « La synergie dans l'entreprise», édition LAVOISIER, 2005.
10. Jean-Luis MAGAKIA, Marielle Audrey PAYAND, «100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise», Édition Bréal, 2007
11. LOUITRI, «Recherche sur la diversification par croissance externe dans les groupes industriels», Éducation Paris, 2005.
12. Malcolm SALTER, Wolf WEINHOLD, « Strategic Management», volume 1
13. Michael PORTER, «Avantage concurrentiel», Economica, Paris, 2000.
14. Michael PORTER, «L'avantage concurrentiel», Édition Dunod, Paris, 1999.
15. Philippe VERY, « Stratégie de diversification», Les éditions LIAISONS 1991.
16. STRATEGOR, «Politique générale de l'entreprise», 3^{ème} édition Dunod, Paris 2002.
17. Yves MORVAN, «Fondement d'économie industrielle » 2^{ème} édition, Economica, Paris, 1991.
18. Yves SIMON, Patrick JOFFRE, «Encyclopédie De Gestion», Economica, 2^e édition, 1997.

A horizontal green banner with a scroll-like design, featuring a vertical strip on the left and a small tab on the right.

Annexes

Structure organisationnelle de l'ERGR DJURDJURA

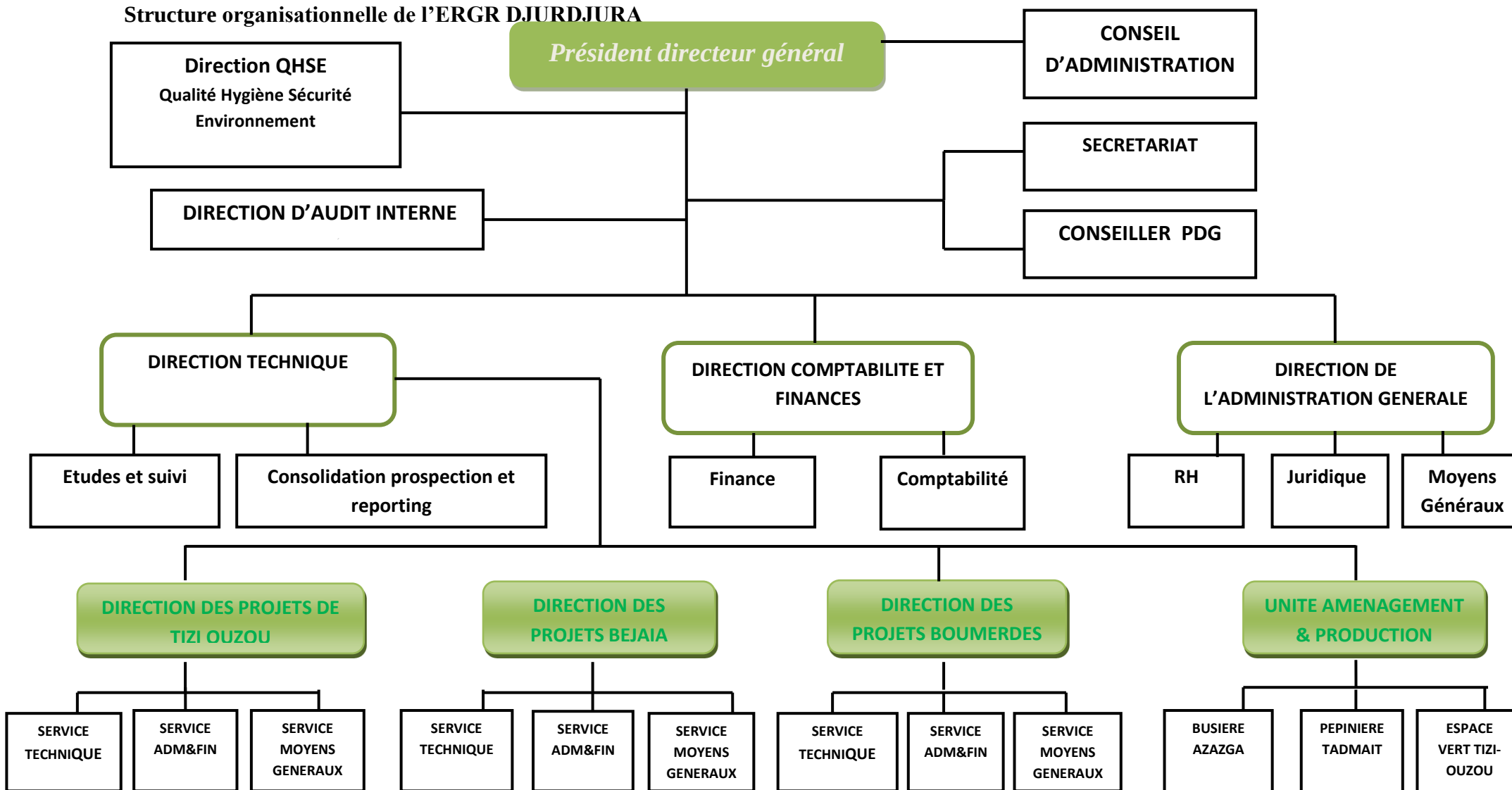




Table des matières

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale..... 1

Chapitre I

Fondements théoriques de la stratégie de diversification

Section1 : Diversification : formes et déterminants 5

1-1 Définitions 5

1.2 Typologies et dimension de la diversification 7

1.2.1 Typologies de la diversification 7

1.2.1.1 La typologie d'Ansoff 7

A-Spécialisation (market penetration) 8

B-Développement de produits nouveaux (product development) 8

C- Expansion géographique (Market development) 8

D- La diversification totale (diversification) 9

1.2.1.2 La typologie de Rumelt 9

A- La diversification "contrainte" 9

B- La diversification reliée ou en chaîne 9

C- La diversification non reliée 9

a-Inventaire des «activités discrètes» composant le chiffre d'affaires 9

b- Calcul de ratios significatifs..... 10

1) Le ratio de spécialisation (RS) 10

2) Le ratio de liaison (RL) 10

1.2.1.3 La typologie de Salter et Weinhold 12

A- La diversification liée- complémentaire 12

B-La diversification liée - supplémentaire..... 12

1.2.1.4 La typologie de Michael Porter 12

A- La logique de portefeuille 12

B- La stratégie horizontale 13

1.2.2 Les dimensions de la diversification 13

1.2.2.1 La diversification horizontale 13

1.2.2.2 La diversification verticale 13

1.2.2.3 La diversification concentrique	15
1.2.2.4 La diversification conglomerale	15
1.2.2.5 La diversification géographique	15
1.3 Les différentes façons de se diversifier	15
1.3.1 La diversification de placement	15
1.3.2 La diversification de redéploiement	16
1.3.3 La diversification de confortement	16
1.3.4 La diversification de survie	16
1.4 Motifs et moyens de la diversification	17
1.4.1 Accroissement de l'efficacité	17
1.4.2 Exploiter les ressources	17
1.4.3 Exploiter des nouveaux marchés	18
1.4.4 L'adaptation à l'environnement	18
1.4.5 Répartition des risques	18
1.4.6 Les attentes des parties prenantes	19
1.5. Avantages et limites de la diversification	19
1.5.1 Les avantages de la diversification :	19
1.5.2 Limites et risques de la diversification :	20
1.5.2.1 Sur le plan interne :	20
1.5.2.2 Sur le plan externe :	21
1.6 Les composantes de la diversification	22
1.6.1 Nouveaux domaines d'activité stratégique	22
1.6.2 Les facteurs clés de succès « keys to success »	23
1.6.2.1 Un facteur minima	23
1.6.2.2. Un facteur différentiel	23
1.6.2.3. Un facteur émergent	23
1.6.3 Les synergies	23
1.6.3.1. L'interaction :	24
1.6.3.2. Le bénéfice synergétique	24
Section 2 : La synergie : élément d'approche de diversification	24
2.1 Définition	25
2.2 Les différentes typologies de la synergie	25
2.2.1 Les types de synergie selon Jean Belotti :	25

2.2.1.1 La synergie organisationnelle	25
A- La synergie locale	27
B- La synergie globale	27
a- La synergie unilatérale	27
b- Synergie bilatérale	28
c- La synergie multilatérale	28
2.2.1.2 La synergie relationnelle	29
2.2.1.3 La synergie stratégique	30
A- Origine	30
B- Types de synergies stratégiques	30
a- La synergie de filialisation	30
b- La synergie de complémentarité	31
c- La synergie géographique	31
d- La synergie de délocalisation	31
2.2.2 Typologie selon Igor Ansoff	31
2.2.2.1 Synergie des ventes	31
2.2.2.2 Synergie d'investissement	32
2.2.2.3 Synergie de direction générale ou de management	32
2.2.2.4 Synergie d'exploitation	32
2.3 L'interconnexion comme fondement de synergie	32
2.3.1 L'interconnexion tangible	32
2.3.1.1 Les Interconnexion tenant au marché	32
2.3.1.2 Interconnexion dans la production	33
2.3.1.3 Interconnexion dans les approvisionnements	33
2.3.1.4 Les interconnexions technologiques	33
2.3.1.5 Les interconnexions dans les infrastructures	33
2.3.2 Les interconnexions intangibles	34
2.3.3 Les interconnexions de concurrence	34
2.4. Synergie et la stratégie de diversification	34

Chapitre II :

La diversification dans le cas de l'E.R.G.R. Djurdjura

Section 1 : Eléments d'appréciation de l'Entreprise de Génie Rural Djurdjura	37
1.1 Présentation et forme juridique de l'entreprise	37

1.2. Analyse organisationnelle de l'entreprise	37
1.3. Les ressources de l'entreprise	39
1.3.1 Ressources humaines.....	39
1.3.2 L'investissement / patrimoine de l'entreprise	40
1.3.3 Ressources matérielles	41
1. 4 Valeurs et ambitions de l'ERGR DJURDJURA.....	42
1.5 Les activités de l'entreprise ERGR.....	42
1.5.1 Activités principales	42
1.5.1.1 Travaux forestiers	42
A-Travaux de Plantation Forestière et Fruitière.	42
B-Travaux d'infrastructures	42
C-Travaux de mise en valeur	42
1.5.1.2 Aménagement urbain et espaces verts	42
1.5.2 Activités secondaires	43
1.5.2.1 Travaux publics et assainissement.....	43
1.5.2.2 Travaux hydrauliques	43
1.5.3 Activités de production	43
1.5.3.1 Production de plants	43
1.5.3.2 Production de buses et pergola	43
Section 2 : analyse et articulation des synergies dans le processus de production de l'entreprise	43
2.1 Analyse de l'environnement de l'ERGR	44
2.1.1 Forces et opportunités	44
2.1.2 Menaces et faiblesses	44
2.2 Articulation de la diversification autour des synergies d'entreprises.....	44
2.3 Projets de diversification «PAI»	46
2.3.1 Elevage bovin (laitier) et d'engraissement	46
2.3.2 Distillerie de plantes aromatiques et médicinales	47
2.3.3 Unité de production de compost	48
Conclusion générale	52
Bibliographie	54
Annexes	56
Table des matières	58